



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
José Martí Pérez

*TEMA DE TESIS DE MAESTRÍA EN  
INGENIERÍA INDUSTRIAL*

*Título: Diseño de la estrategia de dirección para la  
Empresa Cárnica de Villa Clara*

*Maestrante: Ing. Niliet González Pérez*

*Tutor: Dr. C. Alejandro Carbonell Duménigo*

*Sancti Spíritus, 2019*

*Pensamiento*



*“Unos ven para ahora, y son los más, y cuya vista alcanza menos. Otros ven para ahora y para luego, que es como se deben ver las cosas de los pueblos, para quienes lo presente no es más que la manera de ir al porvenir”.*

*José Martí Pérez, 1885*

# *Dedicatoria*



## ***Dedico este Trabajo:***

*Especialmente a mis padres Andrea y Otoniel, por dedicarse día a día a mi bienestar. Por todo su empeño y esfuerzo en ayudarme a poder lograr gracias a ellos todo lo que hoy poseo. Por ser lo más grande que tengo.*

*A mi hermana Nilian, para que siga mis pasos y se convierta en una profesional intachable.*

*A mi abuelo Luis, que estaría muy orgulloso si pudiera verme. Espero te llegue donde sea que estés.*

*A mis abuelos, Allita, Luisa y Tony por consentirme y por quererme tanto.*

*A toda mi familia y amigos, por ayudarme en las buenas y en las malas.*

*A todos, los quiere Niliet.*

# *Agradecimientos*



## *Agradecimientos*

- ✓ *A mis padres por guiarme por el camino correcto, por creer en mí y estar siempre cuando los necesité.*
- ✓ *A mi hermana, por ser el regalo más lindo que la vida me ha dado, gracias por ayudarme y quererme tanto.*
- ✓ *A mis abuelas por estar siempre pendiente de mí y ayudarme tanto. Las quiero.*
- ✓ *A mis tías queridas María Elisset y Perfecta por complacerme en todo y quererme tanto.*
- ✓ *A mi tutor Alejandro por su ayuda durante este período de tesis.*
- ✓ *A Seibi por su apoyo incondicional y su optimismo.*
- ✓ *A todos mis compañeros de trabajo que me apoyaron durante estos dos años.*
- ✓ *A los profesores de la UNISS que contribuyeron a mi formación como máster.*
- ✓ *A todos los que de una forma u otra colocaron su grano de arena para la realización de este trabajo y dieron su apoyo para convertirme en una Máster en Ingeniera Industrial.*

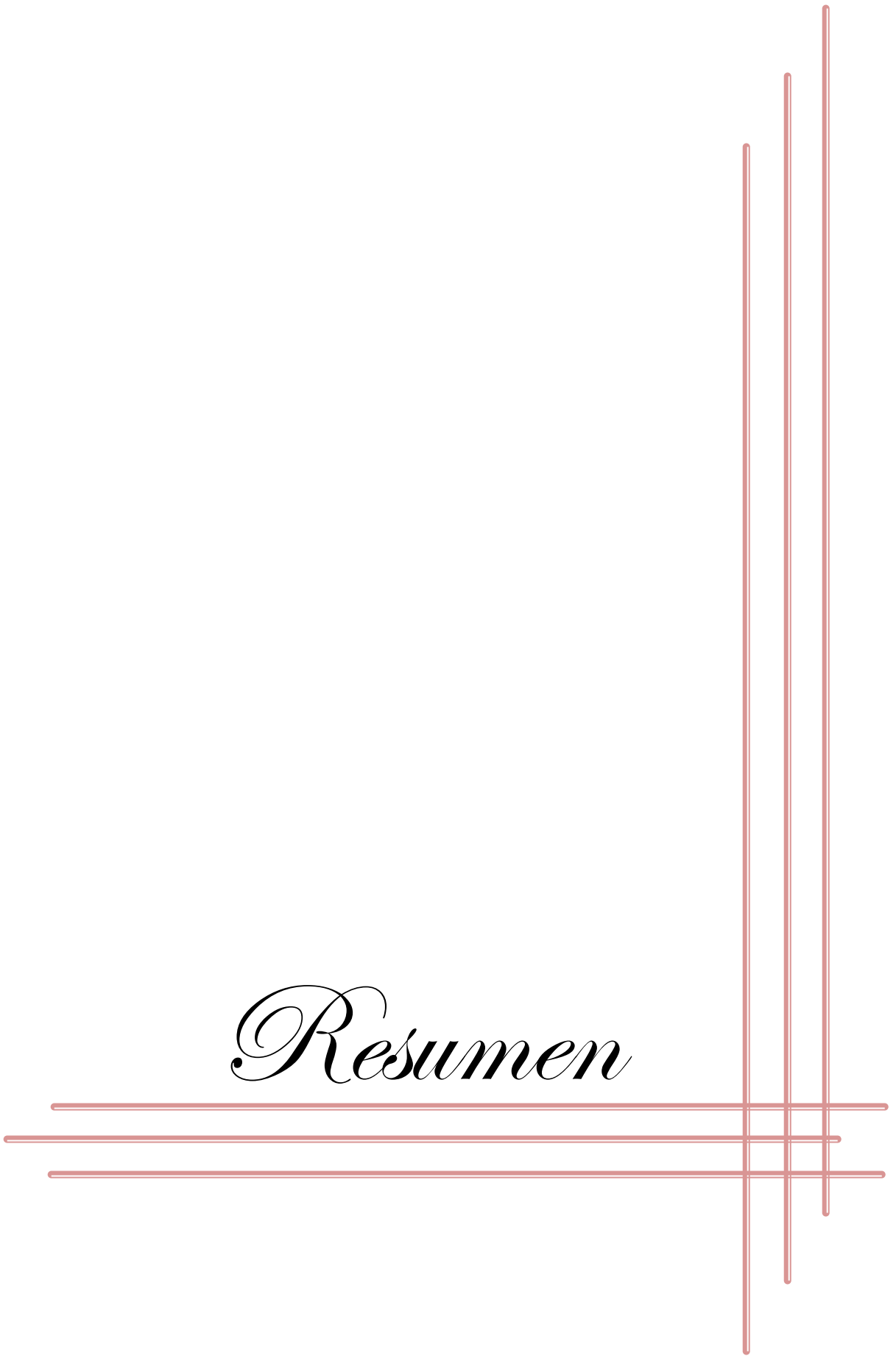
*A todos:*

***MUCHAS GRACIAS***



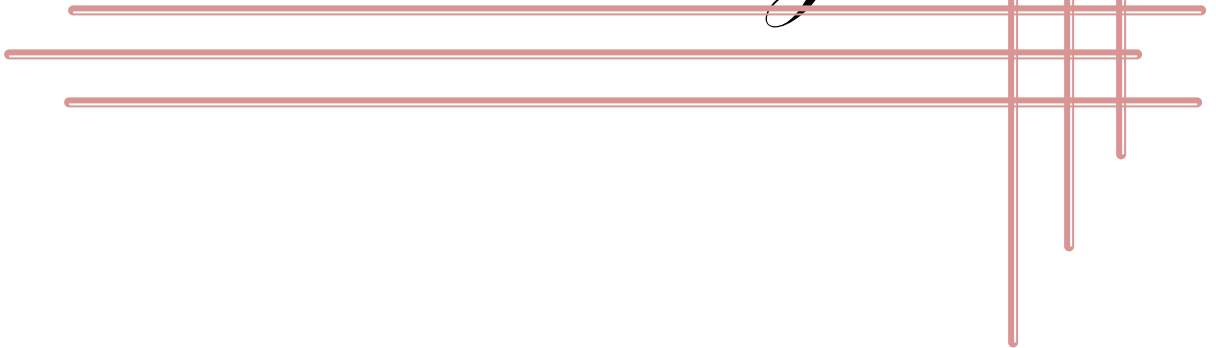


# *Resumen*



El presente trabajo se enmarca en la Empresa Cárnica de Villa Clara ubicada en la ciudad de Santa Clara, con el objetivo general de diseñar la estrategia de dicha organización para lograr un alto desempeño de la misma dentro del sector empresarial. Como base científica y sólida y para orientar el desarrollo de la investigación, se identificaron los elementos del marco teórico referencial referentes a los fundamentos de la estrategia a través de las diez escuelas del pensamiento estratégico presentadas por Mintzberg, así como su importancia para el éxito de una empresa y el desarrollo de la misma dentro de nuestro país de acuerdo a cada período de sostenibilidad económica; además del análisis de algunos procedimientos y/o metodologías. Para darle cumplimiento al objetivo general se selecciona el procedimiento propuesto por el Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas conformado por cuatro etapas, las cuales en su aplicación incluye el uso de algunas herramientas como la Matriz de Impactos Cruzados (DAFO) y la Teoría de Recursos y Capacidades. Con esta aplicación se definieron las categorías básicas de la empresa, se realizó un diagnóstico y formulación estratégica y se propuso un plan de acción como sistema de control, lo que fue valorado positivamente por el consejo de dirección de la empresa.

# *Summary*



The present work places in the Meat company of Clear Villa located in the city of Santa Clara, with the general aim to design the strategy of the above mentioned organization to achieve a high performance of the same one inside the managerial sector in which it places. As scientific and solid base and to orientate the development of the investigation, there were identified the elements of the theoretical referential frame relating to the foundations of the strategy across ten schools of the strategic thought presented by Mintzberg, as well as his importance for the success of a company and the development of the same one inside our country of agreement to every period of economic sustainability; besides the analysis of some procedures and / or methodologies. To give him fulfillment to the general aim there selects the procedure proposed by the Center of Studies of Direction of the Central University "Marta Abreu " of The Villas shaped by four stages, which in his application it includes the use of some tools as the Counterfoil of Crossed Impacts (DAFO) and the Theory of Resources and Capacities. With this application the basic categories of the company were defined, a diagnosis and strategic formulation was realized and one proposed an action plan as system of control, which was valued positively by the advice of direction of the company.

# *Índice*



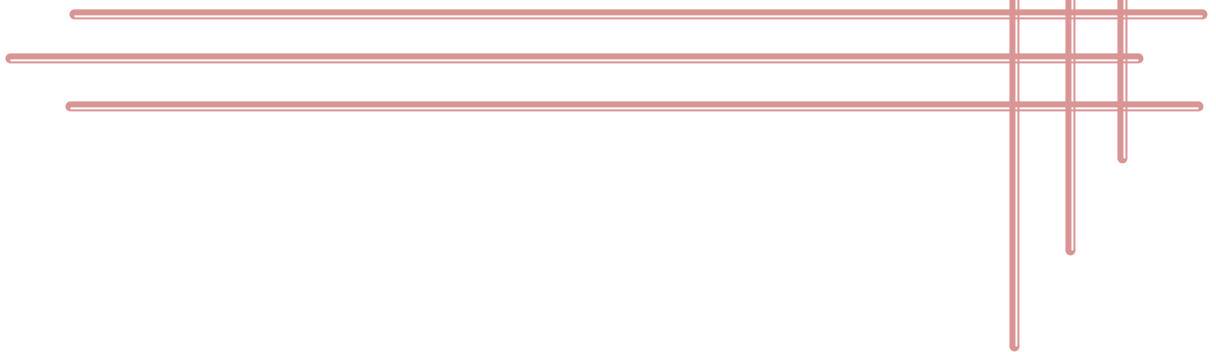
## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. Marco teórico- referencial de la investigación .....	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Alto desempeño de las organizaciones.....	5
1.3 La estrategia en el tiempo.....	7
1.3.1 Conceptos de estrategia .....	8
1.3.2 Papel de las estrategias en el éxito empresarial.....	10
1.3.3 Escuelas del pensamiento estratégico.....	12
1.3.4 Análisis de los procedimientos y las metodologías para el diseño de la estrategia de dirección .....	15
1.4 Desarrollo de la estrategia empresarial en Cuba .....	18
1.4.1 Dirección por Objetivos (DPO).....	19
1.4.2 Dirección Estratégica por Objetivos.....	20
1.4.3 Dirección Estratégica por Objetivos basada en Valores.....	21
1.5 Conclusiones parciales .....	24
CAPÍTULO II. Procedimiento para el diseño de la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara .....	27
2.1 Introducción.....	27
2.2 Caracterización de la Empresa Cárnica Villa Clara .....	27
2.3 Soporte metodológico para el diseño.....	29
2.3.1 Fundamentación de un adecuado componente de capacitación para el cambio.....	29
2.3.2 El enfoque participativo como base de la proyección estratégica .....	31
2.4 Descripción del procedimiento.....	31
2.4.1 Etapa 1. Definición de las categorías básicas: Misión, Visión, Valores compartidos y Escenarios.....	33
2.4.2. Etapa 2. Diagnóstico estratégico .....	38
2.4.3 Etapa 3. Formulación estratégica .....	41
2.4.4 Etapa 4. Sistema de control .....	43
2.5 Conclusiones parciales .....	45
CAPÍTULO III. Aplicación del procedimiento para el diseño de la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara .....	52
3.1 Introducción.....	52
3.2 Etapa 1: Determinación de las categorías básicas de la Empresa Cárnica Villa Clara .....	52
3.2.1 Determinación de la misión.....	53
3.2.2 Determinación de la visión .....	55
3.2.3 Determinación de los valores compartidos.....	56
3.2.4 Determinación de los escenarios .....	57
3.3 Etapa 2. Diagnóstico Estratégico de la Organización .....	61
3.3.1 Formulación y análisis de la Matriz DAFO .....	61
3.3.2 Análisis de la Teoría de Recursos y Capacidades .....	63
3.4 Etapa 3. Formulación Estratégica.....	65
3.4.1 Definición de las Áreas de Resultados Claves .....	65
3.4.2 Definición de los Factores Claves de Éxito.....	66

---

3.4.3 Definición de los Objetivos Estratégicos.....	66
3.5 Etapa 4.Sistema de Control .....	71
3.5.1 Propuesta del Sistema de control.....	71
3.6 Evaluación de la estrategia con el Consejo de Dirección de la ECVC .....	71
3.7 Conclusiones parciales .....	73
CONCLUSIONES GENERALES .....	74
RECOMENDACIONES .....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	763
ANEXOS .....	77

# *Introducción*





## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas de hoy en día, se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, etc. Ante esta realidad, se hace necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Lo anterior implica lograr el desarrollo de todas las potencialidades de la empresa que le aseguren una supervivencia beneficiosa a largo plazo, constituyéndose esto en la misión esencial de la dirección estratégica empresarial en la actualidad.

La dirección estratégica de la empresa se vuelve un fenómeno altamente complejo, al tener como centro la forma en que la organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, de manera sistemática y permanente. De esta forma, la estrategia empresarial se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las restantes empresas con quienes compite, tanto en los mercados de factores como en productos y es por ello que se requiere de visiones y estrategias que sean capaces de contender a la competencia.

La creciente y desmedida competencia y la inestabilidad provocada por la complejidad del entorno, han traído como consecuencia que las organizaciones centren sus esfuerzos en la proyección estratégica, haciendo énfasis en aquellas actividades que marcan las pautas para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Las organizaciones no solo tienen el deber de conocer su entorno; sino también de predecirlo, adaptarse a él y tratar de propiciar cambios basados en dicho conocimiento Cortés Hernández (2013). Esto ha traído como resultado la evolución de los Sistemas de Dirección y la incorporación del enfoque estratégico, como un factor clave para la asignación de recursos a las metas realmente decisivas para el futuro de la organización.

La única manera de sobrevivir en un entorno o ambiente rodeado de incertidumbre, será por medio de una búsqueda continua de nuevos nichos de mercado que brinden una competitividad sustentable, una continua planificación de escenarios futuros, y una estrategia que deberá ser replanteada permanentemente a la luz de los cambios del contexto. (Conti, 2001)

Hoy en día, los directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben perfeccionar cada vez más las herramientas estratégicas a aplicar, dado los muchos retos y oportunidades que ofrecen los mercados globales, con el fin de generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento de las empresas dentro de estos.

Para esto hay que tener en cuenta, que los retos a los que se están enfrentando las organizaciones en el siglo XXI, son completamente distintos a los del pasado, lo que conlleva a entender que el concepto de organización sigue evolucionando, y lo más destacado que enfrentan las empresas son las competencias globales, las necesidades del cliente, los cambios tecnológicos acelerados, la ética, la responsabilidad social y otros aspectos que provocan optimizar cada vez más la dirección estratégica.

En nuestro país como en el resto del mundo, de acuerdo a los cambios del entorno empresarial, dados por las modificaciones de la economía internacional y los ajustes necesarios en la economía cubana, han provocado también la necesidad de introducir la planificación estratégica como herramienta de trabajo cotidiano en el sector empresarial, para garantizar así la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos trazados en cada una de las organizaciones.

En este contexto la empresa cubana ha comenzado a desplegar estudios estratégicos para orientar, con un mayor grado de fiabilidad, las acciones productivas, comerciales y financieras encaminadas a asegurarse niveles de crecimiento y eficiencia; paralelo a esto, se encuentra la implementación del perfeccionamiento empresarial y la concordancia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución acordados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Estas disposiciones, expresamente, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las empresas estatales, los grupos y uniones, puedan “de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral”.

En nuestro país se conoce que en las organizaciones existen claras y precisas proyecciones estratégicas, es reconocido que de la totalidad de las estrategias formuladas, solo un pequeño por ciento de ellas llega a implementarse exitosamente; debido a que en muchas ocasiones existe demasiada centralización en la definición de objetivos y los criterios de medidas por parte de los niveles de dirección superiores de la institución y no se asegura un adecuado sistema de comunicación horizontal y vertical entre los niveles de dirección para llevar a cabo los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de objetivos. Estos factores, atendiendo a su naturaleza pueden dividirse en dos grupos: los vinculados directamente a la insuficiente actitud y/o pensamiento estratégico de los directivos y los relacionados con la ausencia de mecanismos de implementación y soporte de la estrategia. (Machado Noa, 2015)

La Empresa Cárnica de Villa Clara, entidad en perfeccionamiento empresarial, esta sin lugar a dudas afectada por todos los factores antes expuestos, particularmente posee una estrategia de dirección que no se actualiza desde el año 2003, por lo que no constituye herramienta de

desarrollo prospectivo debido a que de este año al momento los escenarios de desempeño organizacional han cambiado considerablemente.

Por otra parte, las decisiones se toman de forma operativa, ya que no se cuenta con metas previstas a largo plazo, por lo que no existe una correspondencia entre los resultados alcanzados y la estrategia de la organización y existe falta de conciencia y de comprometimiento de los directivos sobre la importancia de esta herramienta y de la ayuda que la misma le brinda al proceso de toma de decisiones. Dichos aspectos son los que contextualizan la situación **problemática** de la presente investigación.

A partir de la situación problemática descrita, se define como **problema de investigación** a solucionar: ¿Cómo lograr que la Empresa Cárnica de Villa Clara mantenga un alto desempeño empresarial?

A partir de esta interrogante se toma como **objeto de estudio** el proceso de dirección estratégica y como **campo de acción** el procedimiento de diseño de la estrategia de dirección en la Empresa Cárnica de Villa Clara.

Para dar respuesta al problema de la investigación se plantea como **objetivo general**: diseñar la estrategia de dirección de la Empresa Cárnica de Villa Clara de manera que contribuya a mantener un alto desempeño de la misma en el sector empresarial.

Este objetivo general se desglosa en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Fundamentar teóricamente la necesidad de una correcta estrategia de dirección de la empresa, de acuerdo con la revisión de la literatura nacional e internacional de la temática en cuestión.
2. Diseñar la Estrategia de Dirección según el procedimiento seleccionado.
3. Evaluar la contribución de la estrategia diseñada en el mantenimiento del alto desempeño empresarial.

En correspondencia con lo expresado anteriormente, se propone como **hipótesis de la investigación**: “Si se diseña la estrategia de dirección de la Empresa Cárnica de Villa Clara es posible contribuir al mantenimiento de un alto desempeño de la entidad en el sector empresarial”

El **valor metodológico** está dado por el diseño de la estrategia para la Empresa Cárnica de Villa Clara para el desarrollo del pensamiento estratégico dentro de la entidad y una adecuada proyección estratégica coherente con el entorno en el que se desenvuelve.

El **valor práctico** de la investigación radica en la factibilidad de la implementación de la estrategia bajo las condiciones de la empresa lo que contribuirá a lograr una mayor orientación y el alcance de la organización a largo plazo, que ajuste sus recursos a su entorno y, en particular, a sus mercados, de forma que satisfagan las expectativas de los interesados y mediante ella resolver el problema identificado en la investigación; además que sirva como punto de referencia para otras empresas del sector ajustándola a las condiciones operativas de cada una.

El **valor social** se manifiesta en la mejora del ambiente laboral, al obtener cambios organizativos que se acercan a mejores prácticas de dirección, con el incremento de la participación de los trabajadores en el despliegue de la estrategia.

Para desarrollar el presente trabajo investigativo se utilizan los siguientes **métodos teóricos de investigación**:

**Analítico-sintético:** Se utiliza para el análisis de los pasos establecidos por el procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección.

**Histórico-lógico:** Permite relacionar el proceso de dirección estratégica, el diseño de la estrategia, las herramientas de control de gestión y su vinculación para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la Empresa Cárnica de Villa Clara.

**Inducción-deducción:** Se analiza la evolución que ha tenido la planeación estratégica en el mundo y en Cuba y a partir de estas experiencias, llevarla a cabo en la entidad tomada como muestra para la presente investigación.

**Hipotético-deductivo:** Se tiene en cuenta cómo se definen los conceptos con los cuales se trabaja en la presente investigación a partir de las características de la organización objeto de estudio. Permite probar la hipótesis propuesta a partir de los resultados que se alcanzan.

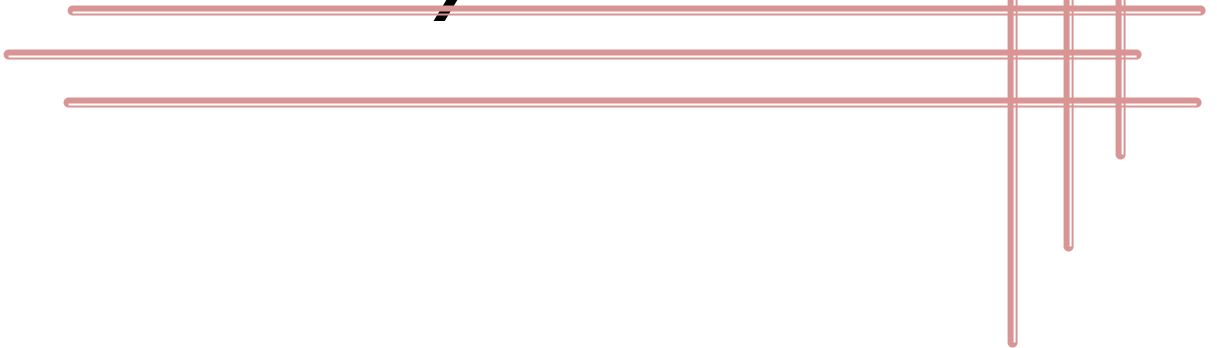
Las técnicas utilizadas en la investigación están relacionadas con el análisis y síntesis de información obtenida en la literatura y en la consulta a expertos, dinámica de grupos, lluvia de ideas, entrevistas, encuestas, métodos estadísticos, análisis comparativos y de tendencia. Para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados se aplica una de las herramientas propias de la ingeniería industrial, la matriz DAFO.

La presente investigación está constituida por tres capítulos, en el primero se exponen los resultados del análisis y la revisión de la literatura especializada para conformar el fundamento teórico de la investigación, así como el análisis crítico de los procedimientos existentes para el diseño estratégico y la elección para realizar este proceso en la empresa objeto de estudio. En



el segundo capítulo se desarrolla el procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección de la Empresa Cárnica de Villa Clara y un tercer capítulo referido a la aplicación del procedimiento que permitirá diseñar de la estrategia de dirección de la Empresa Cárnica de Villa Clara.

# *Capítulo I*



## CAPÍTULO I. Marco teórico- referencial de la investigación

### 1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo exponer los resultados del estudio realizado a partir de la consulta de bibliografía especializada y actualizada de diversas fuentes respecto al problema objeto de estudio del presente trabajo investigativo, en concordancia con lo proyectado en el siguiente hilo conductor, como fundamento teórico de la investigación:

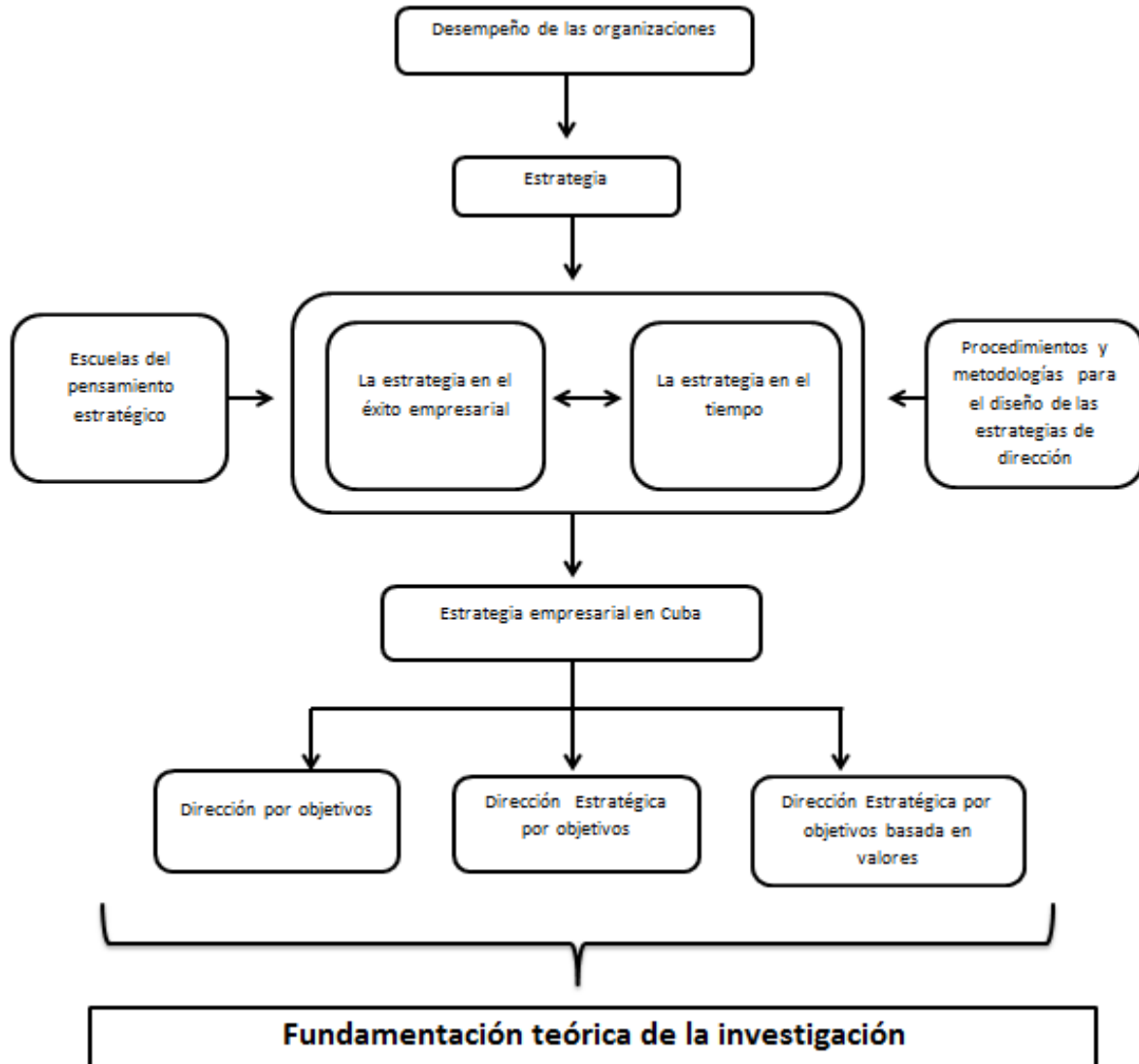


Figura 1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

### 1.2 Alto desempeño de las organizaciones

En muchas ocasiones nos preguntamos cómo están estructuradas las empresas que tienen éxito, cómo funcionan aquellas en las que por diversos motivos, como por ejemplo la

integración en la compañía o sentirse parte de los éxitos logrados, sus trabajadores no se identifican o involucran en la causa, y finalmente entre otras muchas preguntas, que técnicas utilizan aquellas compañías que obtienen buenos resultados en el mercado por encima de las demás.

Para ser competentes en el mercado es necesario saber adoptar las estrategias adecuadas, teniendo en cuenta que las estrategias que adopte una empresa tal han de estar relacionadas con el entorno y las competencias del mercado. A partir de aquí esto se puede desarrollar de dos maneras diferentes como nos explican algunos autores. Por un lado, tal y como expreso Chandler (1962), hay que escoger una estrategia empresarial y modificar el diseño organizativo para que se obtenga resultados. O, por otro lado, el diseño organizativo también hace que se desarrollen las estrategias necesarias para conseguir ventajas competitivas. Aunque tal y como expresan los autores Guerras Martín & García-Tenorio Ronda (1995) tanto la estrategia como el diseño organizativo se influyen mutuamente.

Por tanto, el éxito empresarial se consigue cuando hay un ajuste entre los diferentes aspectos importantes de esta, como son la estrategia adoptada, el diseño organizativo, el entorno y muy importante cuando la empresa lleva a cabo las prácticas de alto rendimiento de los recursos humanos.

Hay diferentes partes de una empresa que son muy importantes para que esta funcione correctamente. Se entiende que todas ellas están relacionadas entre sí.

Para empezar, el **Diseño organizativo** de una empresa es toda la ordenación específica de las tareas y actividades que se desarrollan en el seno de la organización y respecto a su entorno, a través de un conjunto de procesos, de forma que permite configurar una estructura en la que se relacionan individuos y recursos con el fin de lograr el cumplimiento de determinados objetivos. Es decir, se ocupa de la creación y cambio de la estructura de la organización.

Por tanto, la estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas, actividades y procesos de la empresa, y así de esta manera conseguir formalizar los flujos de autoridad y lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización.

Una vez planificada la estructura de la empresa, es decir, tener un buen diseño organizativo, es necesario que se escoja una buena estrategia empresarial para que a partir de aquí y relacionado también con el éxito, la empresa consiga sus objetivos y pueda ser competente en el mercado, es decir relacionado todo con el entorno



Si nos centramos ahora en el concepto de Estrategia de una organización, tal y como definió Chandler (1962) es la determinación a largo plazo de los objetivos y la adopción de los cursos de acción necesarios para la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.

La estrategia podemos determinar que recoge o engloba tanto los fines como los medios, y consiste en un flujo de decisiones conscientemente planeadas por la dirección, que afectan a los diversos niveles jerárquicos y a las diferentes áreas de actividad de la organización. Vemos entonces que la estrategia y diseño organizativo, ejercen una importante influencia sobre los resultados de las organizaciones (FIGURA 2), es decir sobre el éxito de la empresa.

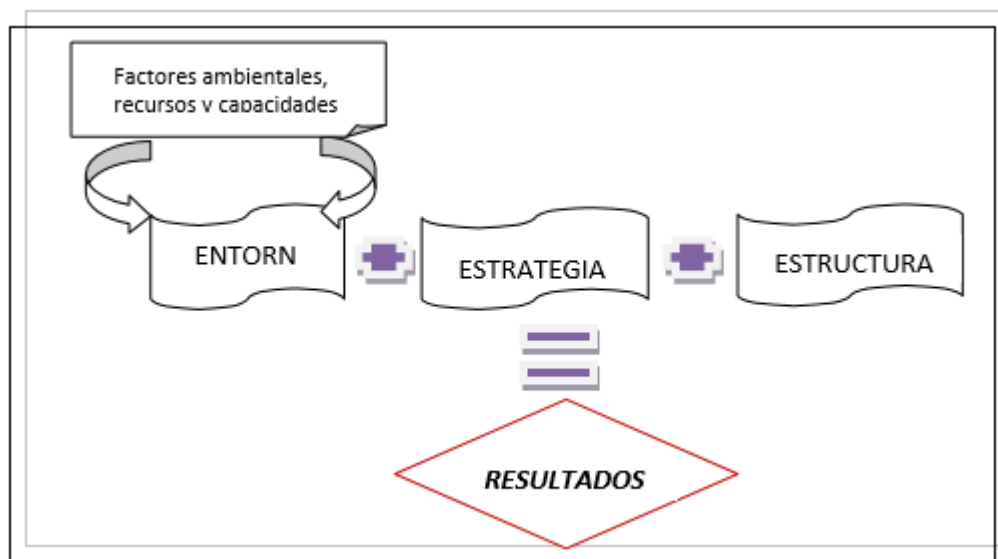


Figura 2: Relación entre entorno – estrategia – estructura y resultado

Fuente: Miralles Consuegra (2013)

Es por eso, que la elección del diseño organizativo y la de la estrategia que quedamos utilizar en la empresa se han de ajustar para conseguir nuestros objetivos finales y poder así actuar en el mercado de nuestro sector y ser competentes.

### 1.3 La estrategia en el tiempo

En la literatura consultada la palabra estrategia es definida por el Diccionario de la Lengua Española como el arte de dirigir las operaciones militares u otros asuntos. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (Stratos = ejército y Agein = conductor, guía) y sus orígenes están relacionados con lo militar.

Los autores Ronda y Marcané (2001) señalan que para hablar del concepto “estrategia” y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, el libro El Arte de la Guerra de SunTzu (544 - 496 a.n.e), en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

En el mundo helénico, se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofonte (430-335 a.n.e) y de Tucídides (454 a.n.e - ¿?), los cuales marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar. En Roma se tienen a Polibio (200-118 a.n.e), Plutarco (46-120) y Tito Livio (59 a.n.e 17 d.n.e) los cuales relataron sus experiencias estratégicas.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo (1469-1527), que escribe su libro El Príncipe, en el cual hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz (1780-1851), el que en su obra De la Guerra, sistematiza el conocimiento acumulado sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales. Durante todo ese tiempo el concepto estuvo vinculado al tema bélico.

El concepto “estrategia” se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por John von Newman (1903-1957) y Oskar Morgerstern (1902-1977) y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962.

### **1.3.1 Conceptos de estrategia**

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, es reciente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este reconocimiento se debió: *Primero*: el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. *Segundo*: ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituyen una empresa estratégica, aún cuando tome mucho tiempo lograr tal integración.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. (Stoner, 1997)

*En la primera perspectiva*, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. *En la segunda perspectiva*, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aún cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Quinn, 1980).
- Es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. (Glueck, 1980).
- Es la dialéctica de la empresa en su entorno. (Ansoff, 1976).
- Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tobaton y Jarniou, 1975).
- Son las características básicas del match que una organización realiza con su entorno. (Hofer y Schendel, 1978)
- Es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. (Javier Cantero, 1994).
- La estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. (Koontz y O'Donell, 1987).
- Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. (Koontz y Weihrich).

- Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser. (Francisco J. Manso, 1991).
- Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, 1999).
- Indica la forma de moverse de la realidad a lo que se desea lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica).

A partir de su introducción en el campo de la administración y con ello los nuevos enfoques que ha ido asumiendo, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, para lograr el éxito en su gestión y funcionamiento, planifica sus actividades en función del cumplimiento de la estrategia elaborada para un determinado período de tiempo.

### **1.3.2 Papel de las estrategias en el éxito empresarial**

Años atrás, los asuntos concernientes al funcionamiento exitoso de cada entidad se percibían como algo relacionado con la operatividad de cada departamento, actividades burocráticas, las acciones preventivas y correctivas; eran temas que no preocupaban excesivamente a la alta dirección. Sin embargo, los rápidos y complejos cambios que se están produciendo en la realidad empresarial actual están modificando las bases competitivas y están haciendo necesaria la utilización de nuevos argumentos para mantener la competitividad y el éxito de la compañía y poder prolongar su supervivencia ante tales condiciones de cambio. En consecuencia, la estrategia ha comenzado a ocupar un lugar más destacado en las agendas de los altos directivos, y los líderes empresariales han empezado a reconocer que necesitan entender los principios e instrumentos que les permitan crear organizaciones superiores a las de sus competidores.

Aunque la estrategia actualmente ha constituido la herramienta clave para un desarrollo coherente de cada entidad con el entorno desafiante en el que se desenvuelve, su surgimiento se constituyó tiempo atrás. Surge en la antigua China, de la mano del General SunTzu (siglo IV A.C.), y fue empleado con el fin de designar el arte de dirigir las operaciones militares. Este término aparece por primera vez, en el campo económico y académico, con la teoría de juegos planteada por Von Neumann y Morgenstern en 1944. Se introduce en el campo del

management con las obras pioneras de (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971) como la determinación conjunta de los objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, o sea, expresa lo que quiere ser la empresa en el futuro y cómo conseguirlo. Muchos autores además han tratado el concepto de estrategia y se puede afirmar que los aspectos básicos en los que la mayoría de estos concuerdan, a la hora de definir la estrategia empresarial, son:

- Son pautas, guías, planes, cursos de acción, normas o reglas orientadas hacia el éxito en la consecución de los objetivos o metas empresariales (Grimá, 1991; Koontz, 1994; Menguzzato, 1996; Ansoff, 1998; Heizer, 2001).
- Se centran en la relación dialéctica de la empresa con su entorno (Mintzberg, 1991; Menguzzato, 1996; Ansoff, 1998; Gárciga, 2001).
- Implican la toma de la decisión óptima en cada momento (Morcillo Ortega, 1997; Ansoff, 1998).
- Incluyen el despliegue de recursos en la organización (Gárciga, 2001; Heizer, 2001).

Además Johnson & Scholes (1993), plantean que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, la cual conseguirá ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. Esta estrategia trata sobre las decisiones acerca de negocios que compiten, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; y persigue adaptar la empresa a su entorno.

La estrategia también comprende todos los niveles de la organización: corporativo, negocio o competitivo y funcional (Hax & Majluf, 1984), a continuación se mencionarán cada una de estas.

El nivel corporativo a su vez se divide en tres ámbitos:

- **Ámbito de producto:** en él se determinan los productos en los que se compite.
- **Ámbito geográfico:** decide si se compite a nivel local, nacional o internacional.
- **Ámbito vertical:** se señalan las actividades verticales en que participará la organización.

El segundo nivel de la estrategia es el competitivo o de negocio este nivel hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores es decir que ayuda a alcanzar mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Por último, existe un nivel funcional que representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales.

Es en este nivel donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información, además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación.

La estrategia implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores” (Porter, 1985). Esto quiere decir que la organización busca una posición favorable, provechosa y sostenible en un sector industrial.

En relación con las definiciones dadas por estos autores acerca de estrategia, así como lo que esta implica y abarca, se puede enmarcar como el presente accionar de una empresa aprovechando los recursos que posee para garantizar su sostenibilidad en el futuro; logrando ser un instrumento eficiente que desarrolla la misión, visión, objetivos y metas coherentes de la empresa para su despliegue exitoso en el contexto actual.

### **1.3.3 Escuelas del pensamiento estratégico**

En los últimos años, la dirección estratégica se ha establecido como un legítimo campo de investigación de la práctica directiva. En la evolución de la investigación sobre la estrategia, han emergido una gran variedad de paradigmas y enfoques sobre la forma de interpretar y actuar estratégicamente en una organización. Ejemplo de ello lo representan las escuelas como un rango de pensamientos de un grupo de investigadores y que han cristalizado una serie de propuestas e ideas sobre dirección estratégica.

Con la publicación de su libro *Safari a la Estrategia*, (Mintzberg, et al., 1999), finalmente, agrupa la tipología de estrategias en dos grupos: prescriptiva y descriptiva; o sea, propuso una clasificación de diez escuelas de pensamiento estratégico, las que vistas por separado, pueden dar a entender que la estrategia ha evolucionado a través de un proceso secuencial en el que una nueva escuela ha sustituido a la anterior y lo que en realidad sucede es que las nuevas definiciones se han ido construyendo a partir de las existentes, pero estas no han desaparecido, sino que subsisten en la actualidad. Dentro de la escuela prescriptiva se ven tres enfoques: el de diseño, el de planificación y el de posicionamiento, haciendo énfasis está en el proceso de concepción de la propia estrategia. Por su parte la escuela descriptiva agrupa las 7 restantes escuelas siendo su rasgo distintivo la forma en que se lleva a la práctica la estrategia. A continuación se muestra la concepción de cada una de estas escuelas:

1. Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965): Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántica.
2. Escuela de planificación (Ansoff 1965): La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódica e incremental.
3. Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985): La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.
4. Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959): Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.
5. Escuela cognoscitiva (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958): La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.
6. Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990): La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger con pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la

organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

7. Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984): Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuente y gradual.

8. Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968): Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

9. Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977): Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

10. Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978): En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

La siguiente tabla ayuda a interpretar las características diferenciadoras de las escuelas de estrategias, así como a identificar a sus principales precursores.



Tabla 1. Diferencias entre las 10 Escuelas del Pensamiento Estratégico.

<b>Escuelas</b>	<b>Orígenes</b>	<b>Mensaje pretendido</b>	<b>Mensaje real</b>
<b>Diseño</b>	Selznick (1957)	concordancia	Pensar (creación de estrategia como un estudio de caso)
<b>Planificación</b>	Ansoff (1965)	formalizar	Programar (en lugar de formular)
<b>Posicionamiento</b>	Schendel y Hatten (mediados '70) Porter (1980/1985)	analizar	Calcular (en lugar de crear o comprometer)
<b>Empresarial</b>	Schumpeter (1950) Cole (1959)	imaginar	Centralizar (luego alentar esperanzas)
<b>Cognoscitiva</b>	Simon (1947, 1957) March y Simon (1958)	enmarcar	Preocuparse o imaginar (siendo incapaces de darse abasto en ambos casos)
<b>Aprendizaje</b>	Lindblom (1959, 1968) Cyert y March (1963) Weick (1969) Quinn (1980) Prahalad y Hamel (principios '90)	aprender	Jugar (más que perseguir)
<b>Poder</b>	Allison (1971, micro) Pfeffer y Salancik (1978) Astley (1984, macro)	apoderarse	Acaparar (en lugar de compartir)
<b>Cultural</b>	Rhenman y Norman (fines '60)	unirse	Perpetuarse (en lugar de cambiar)
<b>Ambiental</b>	Hannan y Freeman (1977) Teóricos de la contingencia	darse abasto	Capitular (en vez de conformar)
<b>Configuración</b>	Chandler (1962) Grupo McGill (Mintzberg, Millar, etc., fines '70) Miles y Snow (1978)	Integrar, transformar	Agrupar, evolucionar (en lugar de matizar, adaptar)

Fuente: Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico,(Mintzberg, et al., 1999).

Estas escuelas, apunta Mintzberg, et al. (1999), han aparecido en distintas etapas del desarrollo del management estratégico. Algunas han tenido mucho éxito para luego declinar, otras están evolucionando actualmente, y otras se mantienen como goteos pequeños pero significativos de bibliografía y ejemplos reales. El estratega debe escoger de entre todas estas ideas y debe tratar de combinarlas. Cada proceso de estrategia debe combinar diversos aspectos de las diferentes escuelas, adecuándolo al entorno en el cual se desempeña y al desarrollo competitivo del sector en el cual se encuentra la empresa que realizará su ejercicio estratégico.

### 1.3.4 Análisis de los procedimientos y las metodologías para el diseño de la estrategia de dirección

Toda organización será capaz de alcanzar un éxito sostenido y sostenible sólo en la medida que sea capaz de monitorear y captar a tiempo las señales del entorno, sus amenazas y oportunidades, y a la vez, identificar y saber emplear los factores clave del éxito en su ámbito de actuación, hacer un balance de sus puntos fuertes y débiles y emprender acciones al respecto. No se trata de adivinar el futuro, ni de extrapolarlo de acuerdo con el pasado. Es

tomar decisiones presentes con futuridad, partiendo de que dicho futuro es creable y moldeable, y avanzar hacia él mediante diversas opciones (Blanco Rosales, 2000).

Las palabras: entorno, amenazas, oportunidades, factores clave del éxito, están muy vinculadas a la proyección o planificación estratégica de una organización, o sea, al correcto diseño metodológico de la estrategia del cual depende la empresa en gran cuantía para su desarrollo exitoso y la adaptación al entorno cambiante en el que se despliega.

Respecto a este tema se han desarrollado muchas investigaciones dentro y fuera del país que expresan diversas metodologías y/o procedimientos que han diseñado los autores de acuerdo al contexto que enmarca el trabajo investigativo (**Ver anexo 1**).

A continuación se muestran algunos ejemplos:

- (Caram Sosa, 2004), en su investigación sobre la “Estrategia para mejorar la capacidad de dirección local. Vice-Dirección de enfermería en el Policlínico Docente de Guanabacoa Julio A Mella, Ciudad de La Habana”; se realizó un estudio observacional descriptivo de corte transversal para mejorar la gestión en los sistemas integrados de salud, en relación con la situación actual de la vice-dirección de enfermería del policlínico. Para aplicar la estrategia grupal de transformación de la vice-dirección de enfermería del centro, se tuvo en cuenta el método empírico, utilizando las siguientes técnicas y procedimientos: elaboración de la misión y visión de la vice-dirección de enfermería mediante técnicas grupales, identificación de los problemas principales aplicando la guía de observación y la entrevista individual a trabajadores y población en general, aplicación de la Matriz DAFO, la aplicación del método de trillaje para lograr establecer prioridades, identificación de las áreas de resultados claves, elaboración de los objetivos estratégicos y las estrategias para el logro de la misión y visión y el plan de acción.
- (González Casañas, 2012) en su investigación: “Rediseño de la planeación estratégica para la Empresa de Automatización de Sancti Spíritus”, durante el período 2012-2015, realiza una breve caracterización de la empresa y luego expone un modelo para rediseñar la planeación estratégica de CEDAI, el cual fue tomado de la Resolución del Consejo de Estado en 1997 y comprende tres momentos básicos para su puesta en práctica. Momento de diagnóstico que incluye la definición de la misión, el diagnóstico estratégico del entorno externo e interno de la entidad (análisis estratégico), la construcción de la matriz de impactos cruzados (DAFO), la identificación del problema estratégico y su solución estratégica y los valores compartidos. El segundo es el momento de proyección donde se elabora la visión, los escenarios, se identifican los factores claves de éxito así como las áreas de resultados claves y se definen los objetivos estratégicos y los criterios de medida para desarrollar por último el momento de ejecución y

control que contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones. La realización del rediseño le permite a la entidad, orientar y ordenar a sus directivos y trabajadores, y finalmente se cuenta con un instrumento de trabajo que la guíe a mejores resultados.

- (Doimeadiós Martínez, 2012) desarrolla la investigación: “Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares”. Esta metodología está dirigida a viabilizar el proceso de elaboración, implementación y control de la estrategia de la institución educativa, para lo cual es contentiva de las etapas por las que debe transitar el referido proceso, así como los procedimientos a emplear. Además, se consideran los componentes básicos de la estrategia de la institución educativa. Las etapas que comprende son: preparatoria, planeación e implementación y control. En la segunda etapa para el diseño de la estrategia se tiene en cuenta la elaboración de la misión, visión, direcciones estratégicas, se definen los valores compartidos y los objetivos y se establecen los planes de acción. Esta metodología resulta de gran importancia y necesidad para mejorar la gestión directiva en la conducción de este proceso.

- (Barrios Junco, 2014) en su investigación: “Diseño de procesos para la dirección estratégica en la EMBER VILLA CLARA”, desarrolla tres etapas, donde primero realiza una descripción de la metodología del diagnóstico, luego describe las deficiencias detectadas a partir del uso de las herramientas utilizadas y en la última fase, a partir del conocimiento previo de la importancia de utilizar como herramienta el enfoque por procesos trabajando con una perspectiva de valores para la dirección estratégica en la empresa objeto de estudio se diseñan los elementos necesarios que componen la nueva estrategia. Para lograr este objetivo y con el fin de lograr una coherencia a la hora de establecer la propuesta de solución que se presenta se incluye: definición de los elementos estratégicos (DAFO, ARC, FCE), los procesos y sus fichas, el mapa de proceso, cambios de la estructura funcional y de ventas y la definición de los valores compartidos de la organización. En la empresa objeto de estudio existía una dualidad de sistemas de dirección la cual genera la situación problemática a resolver y que queda solucionada de manera completa con el diseño de la nueva estrategia a implementar en toda la EMBER VC. Respecto a cada una de las investigaciones analizadas anteriormente se puede evidenciar que los autores de las mismas, de manera general para desarrollar una estrategia, en su metodología tienen en cuenta algunas etapas que podrían definirse como: diagnóstico inicial, diseño o planeación e implementación y la revisión o control. Para ello también utilizan algunas herramientas y entre las fundamentales, la matriz de impactos cruzados (DAFO), además en la

segunda etapa como semejanza de todas estas investigaciones, indistintamente del contexto o el entorno al que se refieren, se tiene en cuenta la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, los planes de acción y se determinan las áreas de resultados claves así como los factores claves de éxito.

En la empresa objeto de estudio, hasta la actualidad no se han realizado estudios referentes a la integración de los procesos y la proyección estratégica, es decir no se cuenta con una estrategia de dirección actualizada. De acuerdo a estas exigencias, se determinó que el procedimiento o metodología a implementar es el elaborado por el Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas; ya que este responde con coherencia a la necesidad de la empresa objeto de estudio, puesto que mezcla en los instrumento de diagnóstico el uso de la matriz de impactos cruzados y la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual permite describir los recursos y capacidades y con ello determinar los rasgos distintivos de la entidad que pueden constituir sus ventajas competitivas.

#### **1.4 Desarrollo de la estrategia empresarial en Cuba**

Nuestro país no está ajeno a las transformaciones y cambios que se han originado en el contexto internacional y ha tenido que desarrollar estrategias para enfrentarse y/o adaptarse a la realidad. La desaparición del socialismo en Europa y la desintegración de la Unión Soviética, afectó considerablemente nuestro sistema empresarial, ocasionándose paralizaciones del sistema empresarial que trajeron como resultado la reducción del PIB en más de 30%, por lo que fue necesario la reforma del sistema empresarial estatal, según la cual la gestión de estas entidades transita hacia un modelo autogestionario participativo, que busca la elevación de la eficiencia del sector estatal, para lo cual es necesario la introducción de nuevas formas organizativas de funcionamiento y gestión de las empresas Blanco Rosales (2011). Dentro de ellas la introducción de la planificación estratégica constituye uno de los grandes retos en el contexto empresarial cubano.

Los estudios vinculados a las técnicas modernas de dirección en Cuba, comenzaron a partir del año 1986, con la preparación de un pequeño número de profesores universitarios y empresarios, asesorados por especialistas extranjeros, en el dominio de los elementos teóricos y prácticos que les permitieron plantear una nueva forma de dirigir y administrar, los cuales rápidamente se fueron multiplicando y se crearon en las universidades los grupos de técnicas de dirección. Luego de la preparación en técnicas de dirección, en 1996 la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros tomó la decisión de comenzar un proceso paulatino en la capacitación de los principales dirigentes y de implantación de la Dirección por Objetivos

en todos los organismos de la Administración Central del Estado y en los Consejos de Administración Provincial Cumbie (1998). Se daba inicio con ello, a un proceso de perfeccionamiento de la gestión del gobierno y la introducción de técnicas avanzadas de dirección, distinguiéndose hasta el momento tres momentos clave en su concepción:

1. Dirección por objetivos.
2. Dirección estratégica por objetivos.
3. Dirección estratégica por objetivos basada en valores.

#### **1.4.1 Dirección por Objetivos (DPO)**

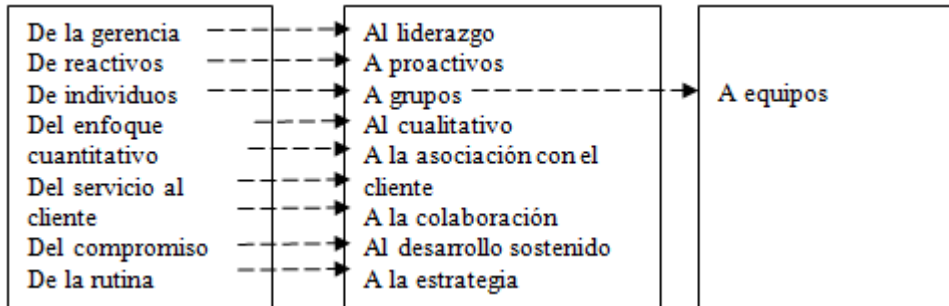
Se inicia esta primera etapa en el año 1996, con el objetivo de aplicar a nivel de país un sistema de dirección que facilitara la búsqueda de soluciones y adaptado a nuestras condiciones. La DPO es el proceso mediante el cual los dirigentes y los trabajadores de una organización o entidad identifican, de manera conjunta, sus metas y propósitos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de las personas que intervienen en el proceso y utilizan los resultados como forma de evaluar la contribución de cada uno a la meta común, otorgando importancia e interés no solo a los objetivos más generales de la organización, sino también a los objetivos de cada individuo (Rodríguez & Alemañy, 1996).

Para que resulte efectivo el proceso, es necesaria la realización de un diagnóstico a fondo de la situación interna y externa de la organización para cumplir con su misión, la selección de Áreas de Resultados Clave (ARC), la definición de los objetivos asociados a cada una de las Áreas de Resultados Clave, la conciliación y negociación de objetivos entre directivos y trabajadores, en los distintos niveles, es decir, Organización-Departamento-Trabajador y la evaluación permanente, en cada nivel, basada en el desempeño de los objetivos definidos.

La definición de objetivos está en el centro del proceso y constituye su núcleo. Se requiere, por tanto, la transformación del enfoque de dirección centrado a la tarea, hacia el logro de objetivos con eficiencia y efectividad. Para ello es necesario, cambiar en las organizaciones la forma de dirigir, organizar y controlar las actividades. Este proceso, requiere de estilos más participativos, en que se incremente la autonomía en la selección de medios para lograr los objetivos y desarrollar formas de autocontrol, evaluar el desempeño en base a los objetivos negociados y concertados y crear una cultura de trabajo en que se aprecie el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad en el perfeccionamiento constante de la organización (**Ver cuadro 1**)

Por tanto, la DPO no resuelve los problemas de la organización. En muchas ocasiones se han evidenciado fracasos en la aplicación de la DPO, reconociéndose entre sus principales causas el divorcio con la cultura predominante, las copias mecánicas de los programas de otras organizaciones y la no adaptabilidad de los objetivos a las condiciones concretas de la organización.

**Cuadro 1.** Cambios de paradigmas asociados a la DPO



Fuente: Consideraciones acerca de la aplicación de la dirección estratégica en el contexto empresarial cubano (Machado Noa, 2015).

#### 1.4.2 Dirección Estratégica por Objetivos

Dos años de avanzada la experiencia, se reconoce que el país está en condiciones de continuar su avance y de iniciar el proceso de elaboración de objetivos estratégicos hasta el 2000, derivando de ellos, los objetivos de trabajo para el 1998.

El reto principal, está en ampliar el horizonte hacia un proceso de planificación que abarcara entre los tres y los cinco años, con énfasis en la realización de un diagnóstico, la identificación de áreas claves para el cumplimiento de las políticas trazadas, los compromisos económico-sociales y los principales indicadores económicos de eficiencia, la definición de estrategias y alternativas estratégicas para alcanzar estas metas (Lage Dávila, 2001).

Lo que se persigue con el proceso es el desarrollo de una actitud proactiva en los directivos de las organizaciones, ante la agresividad del entorno, lo que implica no solo formulación sino implementación y control. No obstante, a pesar de ser un tema muy difundido tanto a escala nacional como internacional, la fase que más atención ha recibido es la de planificación (formulación). La implementación y el control se presentan como fases pero no se desarrollan con la misma profundidad que la primera (Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2004). Esto lleva a que se pueda invertir todo el tiempo necesario para realizar una perfecta proyección que si no se implementa y se controla, se llega a convertirse en letra muerta, lo que en el contexto

cubano se conoce como: el “síndrome de la gaveta”, es decir, muy buena planificación estratégica, pero archivada no da los resultados que de ella requiere la organización y el país.

La planificación, abarca el proceso de concepción de la estrategia en el contexto organizacional y en ella tiene relevancia especial el nivel de participación de dirigentes y trabajadores, la integración de los diferentes sistemas de trabajo a la planificación estratégica y la ejecución del control estratégico para evaluar la marcha de las metas previstas y decidir acciones en caso de existir desviaciones. Contempla la declaración de las categorías básicas: misión y visión; la realización de análisis estratégicos que incluye el diagnóstico y la conformación de escenarios; la toma de decisiones estratégicas asociadas a la identificación de áreas de resultados clave, objetivos estratégicos, criterios de medidas, estrategias, planes de acción y la concepción general del sistema de control.

Este proceso se chequea anualmente mediante la concertación de la planificación estratégica y objetivos anuales elaborados por los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de Administración Provincial en los que se reconocen los avances alcanzados en la elaboración de objetivos, el dominio de los términos actuales de dirección, el incremento de la participación de los equipos de dirección en la elaboración de objetivos y la vinculación con el plan económico y social y el presupuesto (Alhama Belamaric, et al., 2001).

Hasta el año 2007, se reconocen como avances que se logra mayor claridad en la concepción de los objetivos y como insuficiencias el hecho de que en las mayorías de las organizaciones en que se ha implementado, es insuficiente el proceso de desagregación hasta la base, quedando en la actualidad en la mayoría de los casos hasta el nivel departamental, lo que dificulta la participación y el cumplimiento de la esencia del proceso de dirección estratégica por objetivos. La realidad es que se ha avanzado en la concepción del proceso y en su introducción en las organizaciones, sin embargo, aún persisten insuficiencias, principalmente vinculadas a la integración del presupuesto a la planificación estratégica (Machado Noa, 2006).

#### **1.4.3 Dirección Estratégica por Objetivos basada en Valores**

La inclusión de los valores organizacionales en la dirección estratégica en Cuba, tomó su auge a inicios del nuevo siglo, como respuesta a uno de las limitaciones presentes en los procesos de formulación e implementación de la dirección estratégica, la insuficiente participación de los distintos niveles de la organización y de los trabajadores en el logro de las metas propuestas por la empresa. En nuestro país que se aboga por el desarrollo humano sostenido, el logro de la eficiencia, eficacia y competitividad de las organizaciones transita por la cooperación, la

implicación y participación de los miembros de la organización en los procesos de concepción e implementación estratégica, amén de la influencia que pueda tener el desarrollo tecnológico en la organización.

A nivel internacional, el tema del trabajo con los valores organizacionales es actual y sus principales exponentes Salvador García y Shimon Dolan reconocen que la Dirección por Valores (DpV) viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de manera que se logren compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes (García & Dolan, 1997).

El tema de los valores resulta complejo desde cualquier ángulo. Estos esfuerzos y el auge de estudios acerca de los valores en la organización se deben en primer lugar a que estos se vuelven cruciales como criterios para tomar tanto decisiones estratégicas como tácticas. Los valores identifican los resultados que más esperan los implicados en la organización e indican a los miembros de la organización cómo deben actuar.

A Cuba, inmersa en un proceso de recuperación económica y de orientación hacia nuevos mercados, le resulta de vital importancia promover en las organizaciones el conocimiento de valores compartidos dentro de su cultura, que posteriormente se traduzcan en un desarrollo económico, tecnológico y humano en los predios de la cultura organizacional. De modo que en las empresas nacionales y en otras entidades organizacionales se impone un avance en el pensamiento del hombre, de forma tal que se sitúe a los valores en el centro de todo el accionar.

El enfoque de valores le permitirá al trabajador de la organización, encontrar cuál es el sentido de su trabajo en función de los resultados que son necesarios alcanzar de manera colectiva. Es difícil que todos los trabajadores impulsen la organización en el mismo sentido. Por tanto, debe verse como finalidad del enfoque de valores en las organizaciones empresariales cubanas fomentar una cultura de compromiso. La cultura de compromiso requiere que converjan las estrategias de la organización con las estrategias personales para así incentivar el desarrollo personal con programas de calidad de vida en el trabajo.

El contar con una formulación explícita de los valores estratégicos de la empresa, además de lograr un aumento de la coherencia interna, expresa hacia el exterior confianza e identificación con los clientes. Para ello hay que armonizar con esos valores guías, tanto sus decisiones estratégicas como sus actuaciones día a día. El enfoque de valores, no es un programa o una



cosa agregada, sino la manera en que vive la organización y éxito de este proceso depende de que el director y el resto de los líderes actúen de acuerdo con los valores que proclaman.

El proceso de alineación de los valores compartidos con la estrategia y el resto de los subsistemas de la empresa permite que se logre coherencia y cohesión entre todos los factores que influyen en el desarrollo competitivo de una organización, por tanto en su visión de futuro (Aceves, 2004).

El lustro más reciente de la sociedad cubana se ha caracterizado por un profundo proceso de transformaciones, especialmente en el orden económico, una vez que en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se aprobaran, después de un amplio proceso de consulta popular, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En este contexto, se ha colocado el énfasis en la necesidad de recuperar la capacidad productiva, en aras de incrementar los niveles de crecimiento económico cuyos valores, si bien han sido positivos en los últimos años, no son lo suficientemente elevados para sostener el proyecto de desarrollo del país.

En el contexto cubano, resulta importante el concepto aportado por (Ronda Pupo, 2002) en el que se reconoce la estrategia como un proceso iterativo y holístico de formulación, aplicación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social. Se refiere a iterativo, pues según se van desarrollando las etapas se debe regresar a las anteriores para lograr la coherencia y armonía necesaria y es holístico al concebir la dirección estratégica como un sistema en la que las fases o funciones están integradas entre sí.

Luego en los últimos años el diseño de la estrategia en nuestras empresas ha estado caracterizado por una mayor orientación a los enfoques de proceso en la gestión y a la integración con la instrucción 01/ 2012 referida al proceso de planificación anual de actividades y al aseguramiento de recursos por parte del presupuesto para el desarrollo organizacional; de manera que se logre un proceso armónico de trabajo entre el largo y el corto plazo.

En este sentido se trabaja en la desagregación y delegación de autoridades desde los Organismos Superiores de Dirección de la Economía (OSDE) hasta las empresas para la definición de sus objetivos y metas, constituyendo prioridades en este trabajo la búsqueda de mayor eficiencia, eficacia y efectividad que permita elevar la competitividad de nuestros productos y/o servicios y fomentar la exportación. Se delega autoridad en los directores de

empresa para fijar su rumbo estratégico y apoyar desde esta perspectiva el desarrollo económico social del país y del territorio en el cual se encuentra enclavado; aspecto que hace crucial a la hora del diseño estratégico de partir de un estudio profundo de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para construir y/o sostener su ventaja competitiva.

Por tanto, en el sector empresarial cubano actualmente se exige el desarrollo de estrategias que contribuyan al contexto en el cual se está desarrollando el país actualmente; o sea, su diseño debe responder a los requerimientos del avance económico y social del país en sus circunstancias históricas concretas. De ahí que su implementación en un contexto nacional o regional dado asuma como condiciones de partida ciertas características o regularidades que distinguen a dicho país o región, las cuales deberían modificarse como parte de la visión compartida de futuro, incorporada en dicha estrategia. Esa visión proyectada de futuro orienta la estrategia a mediano y largo plazos, con metas apoyadas en incentivos tendientes a promover en forma directa el crecimiento, la transformación productiva y el desarrollo, lo cual exige altos grados de coherencia y eficacia respecto a las metas establecidas y la posibilidad de experimentar con flexibilidad y corrección permanente los errores (Odriozola Guitart & Triana Cordoví, 2015).

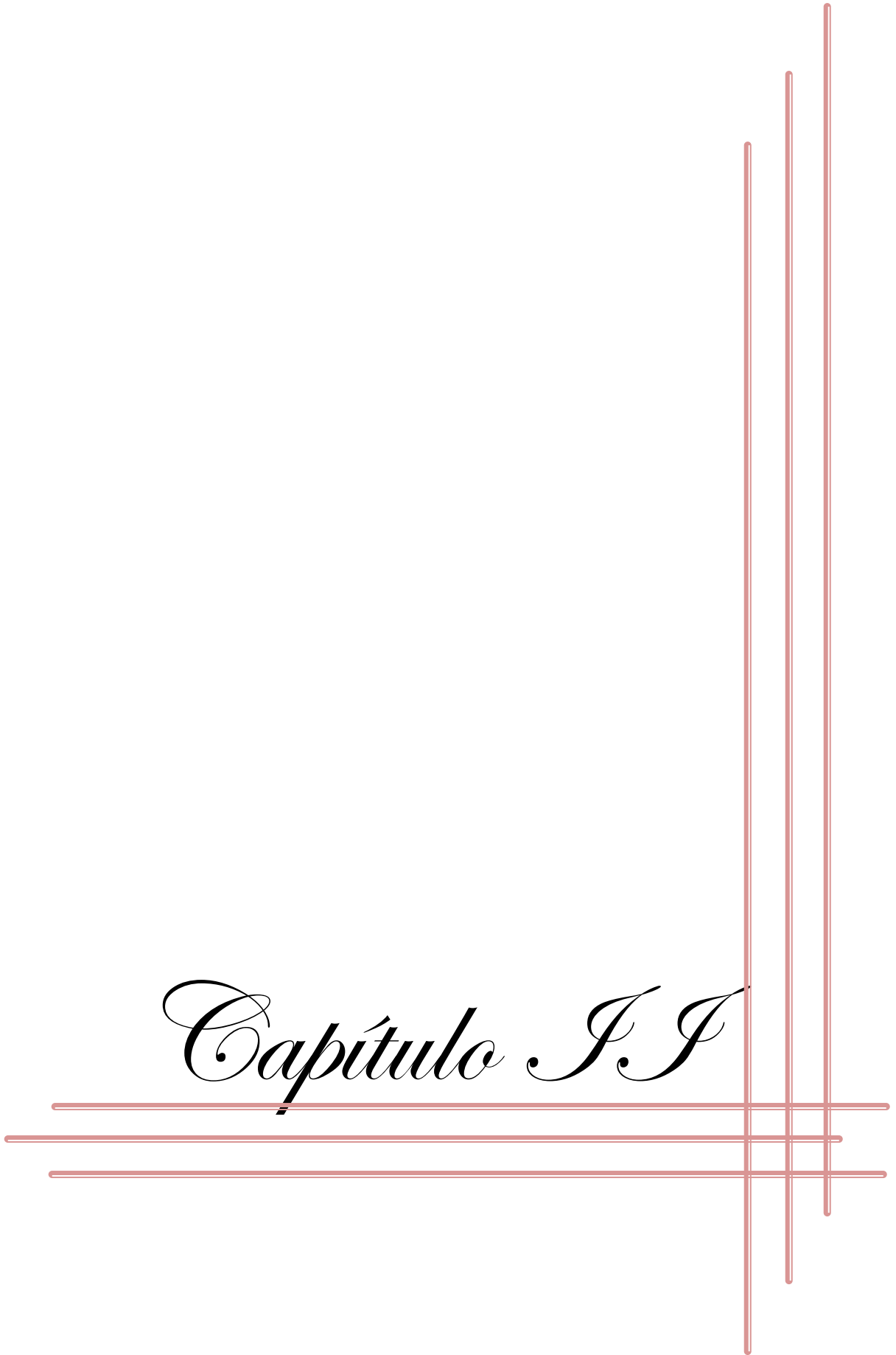
### **1.5 Conclusiones parciales**

1. Las estrategias empresariales constituyen uno de los elementos más abordados en el campo de la administración, pues a partir de ella es que se definen las directrices para el desarrollo de la organización en un mercado altamente competitivo; por tal razón constituye una herramienta esencial a utilizar para el éxito empresarial.
2. Las escuelas del pensamiento estratégico lanzaron diferentes visiones acerca de la estrategia, cada una proporcionando un nuevo enfoque pero con fundamento en la anterior, las cuales constituyen actualmente paradigmas sobre la manera de actuar del estratega en la dirección estratégica de cada empresa.
3. El desarrollo de la estrategia en Cuba se ha vinculado a cada etapa por la cual ha transitado la sostenibilidad económica del país, o sea, se ha desplegado en coherencia con las necesidades de cada período; aunque con deficiencias que se han sido tratadas con el fin de erradicarlas.
4. En nuestro país existen disímiles experiencias de aplicación de procedimientos y/o metodologías para el diseño estratégico, cada una de acuerdo a las exigencias del objeto de estudio; por tanto se decide desarrollar el procedimiento elaborado por el



Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas  
coherente a las características de la empresa objeto de estudio práctico.

# Capítulo I



---

## **CAPÍTULO II. Procedimiento para el diseño de la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara**

### **2.1 Introducción**

En este capítulo se realiza una breve descripción del desarrollo de la Empresa Cárnica de Villa Clara. También se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente dicha entidad, así como la presentación y fundamentación del modelo seleccionado destacándose el soporte metodológico que sirvió de base a todo el proceso en la entidad: un proceso de capacitación y aplicación del enfoque participativo como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura para el cambio propuesto.

Por tal razón, el objetivo del presente capítulo es fundamentar teóricamente el procedimiento propuesto por el Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, para el diseño de la estrategia de dirección de la Empresa Cárnica de Villa Clara.

### **2.2 Caracterización de la Empresa Cárnica Villa Clara**

La Empresa Cárnica Villa Clara se encuentra situada en Circunvalación Sur # 75 e/ Carretera Central y Calle 3<sup>ra</sup>. Rpto Brisas del Oeste, Santa Clara, Villa Clara. Desde el año 2003 se encuentra insertada en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

La empresa para el cumplimiento de sus funciones cuenta con cinco Unidades Empresariales de Base Productivas y una de Aseguramiento las cuales se enuncian a continuación:

- **UEB Matadero Chichí Padrón** tiene una capacidad de producción instalada de 2112.0 toneladas de carnes en conservas y de 5174.4 toneladas de carne de res deshuesada al año; su capacidad de producción real es de 1320.0 toneladas de carnes en conservas y de 2085.6 toneladas de carne de res deshuesada al año.
- **UEB Matadero Lorenzo González** tiene una capacidad de producción instalada de 2112.0 toneladas de carne de res deshuesada, de 1584.0 toneladas de carne en conservas, su capacidad de producción real es de 792.0 toneladas de carnes en conservas y se mantiene en 2112.0 toneladas de carne de res deshuesada al año.
- **UEB Empacadora Álamo** tiene una capacidad de producción instalada de 1742.4 toneladas de carnes en conservas al año; la capacidad de producción real es de 1610.4 toneladas de carnes en conservas al año.



- **UEB Empacadora Osvaldo Herrera** tiene una capacidad de producción instalada de 7524.0 toneladas de carne de cerdo en bandas, de 7920.0 toneladas de carnes en conservas y de 132000 cerdos sacrificados al año; su capacidad de producción real es de 5623.2 toneladas de carne de cerdo en bandas, de 4752.0 toneladas de carnes en conservas y de 92400 cerdos sacrificados al año.
- **UEB Matadero Salamina** tiene una capacidad de producción instalada de 1056.0 toneladas de carne en conservas y de 5570.4 toneladas de carne de cerdo en bandas, su capacidad de producción real es de 528.0 toneladas de carne en conservas y de 5570.4 carne de cerdo en bandas al año.

**Además cuenta con:**

- **UEB Aseguramiento** encargada de todo el sistema logístico de la empresa y sus dependencias.

La estructura organizativa está basada en una estructura plana y por procesos, adecuada a la tecnología y el objeto empresarial aprobado. Como se observa en el **Anexo 2**.

Las funciones principales de las distintas UEB son:

- **UEB Empacadora Osvaldo Herrera:** producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, carnes y sus derivados de distintos tipos y calidades, carnes frescas, carnes en conservas y otras carnes en conservas, grasas, obtención y elaboración de sub productos comestibles y no comestibles, como cueros, astas y pezuñas, bilis, pelos y otros.
- **UEB Empacadora Álamo:** producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, carnes en conservas y otras carnes en conservas.
- **UEB Matadero Chichí Padrón:** producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, carnes y sus derivados de distintos tipos y calidades, carnes frescas, carnes en conservas y otras carnes en conservas, grasas, obtención y elaboración de subproductos comestibles y no comestibles, como cueros, astas y pezuñas, bilis, pelos y otros.
- **UEB Matadero Lorenzo González:** producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, carnes y sus derivados de distintos tipos y calidades, carnes frescas, carnes en conservas y otras carnes en conservas, grasas, obtención y elaboración de

subproductos comestibles y no comestibles, como cueros, astas y pezuñas, bilis, pelos y otros.

- **UEB Matadero Salamina:** producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas carne de cerdo en banda y sus derivados de distintos tipos y calidades, obtención de sub productos comestibles y no comestibles

La caracterización de la fuerza laboral se muestra a continuación:

Tabla 2.1 Caracterización de la fuerza laboral

CATEGORIA OCUPACIONAL	NIVEL ESCOLAR					COLOR PIEL			SEXO		TOTAL
	6	9	12	TM	SUP	B	M	N	F	M	
<b>CUADROS</b>	0	0	2	5	21	26		2	8	20	<b>28</b>
<b>TECNICOS</b>	0	4	20	96	129	194	26	29	151	108	<b>249</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	0	0	1	1	0	2			2		<b>2</b>
<b>SERVICIOS</b>	0	10	20	26	14	58	7	5	32	38	<b>70</b>
<b>OPERARIOS</b>	4	246	208	167	36	53 2	69	61	64	598	<b>662</b>
<b>TOTAL</b>											<b>1011</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de la entidad

### 2.3 Soporte metodológico para el diseño

Para el diseño de la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara, se tuvieron como base dos elementos que consideramos imprescindibles en un proceso de cambio planeado:

- Fundamentación de un adecuado componente de capacitación para el cambio.
- Aplicación de un enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos los miembros de la unidad organizativa con el propio proceso de cambio.

#### 2.3.1 Fundamentación de un adecuado componente de capacitación para el cambio

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

organizacionales que se producen en las empresa.(Gutiérrez Morales, 2005)

Si las organizaciones están abocadas al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder.(Lamolla, 2005)

Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas. En una empresa en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio.

Pero el hombre, no es una máquina, y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hayan respuestas claras y convincentes.

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

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización.

Pero una cuestión debe estar bien clara: un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A



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

Estas reflexiones acerca del papel de la capacitación en los procesos de cambios fue una de las primeras acciones que se desarrollaron en el equipo multidisciplinario creado para el diseño de la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara, sobre la base de un adecuado proceso de capacitación sobre el cambio para la entidad.

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

Todo el proceso de diseño de la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara, se desarrollará sobre la base de la participación de los miembros de la referida entidad en la definición de cada una de las partes del modelo empleado, con ello se busca:

- Implicación del personal en el proceso, todos en la organización debían conocer de qué se estaba hablando.
- Logro de compromisos reales y conscientes de todos, cada miembro del colectivo debe conocer con exactitud cuál es su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combina con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
- Responsabilidad de todo el personal con los resultados obtenidos. Los éxitos y fracasos obtenidos serán el resultado de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

La base de todo el proceso consistirá en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del modelo, buscando con ello ideas novedosas y creativas en los trabajadores, con un trabajo en equipo permanente que garantice un enfoque sistémico e integral.

Todo lo anterior nos permite concluir que los resultados que se esperan luego de la aplicación del procedimiento para el diseño de la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara son el fruto de un proceso integral de capacitación aplicado al equipo multidisciplinario y de la participación de la mayoría de su personal, los que nos apoyaran con sus ideas novedosas y creativas al desarrollo del mismo.

### **2.4 Descripción del procedimiento**

Se utiliza el procedimiento propuesto por el Centro de Estudios de Dirección de la UCLV, adaptando los instrumentos de diagnóstico. Este procedimiento se desarrolla a través de cuatro etapas; en los que se definen las categorías básicas de la empresa, para luego realizar el

diagnóstico estratégico en el que se utiliza la Matriz de Impacto (DAFO) y además se incorpora y se toma en consideración el uso de la Teoría de Recursos y Capacidades. Se determinan luego las decisiones estratégicas de la empresa y finalmente se propone el sistema de control. Para el desarrollo de la investigación se le agrega en la primera etapa otra categoría que consiste en la definición de los escenarios, debido que este procedimiento no la contenía y es de vital importancia en la planificación estratégica, como se muestra en la Figura 2.1.

Para la confección de la estrategia se trabaja con un grupo de personas. Lo anterior responde al empleo del muestreo intencional con personal clave de la empresa dado que por su conocimiento de la empresa y el mercado pueden aportar soluciones estratégicas factibles para el desarrollo de la empresa.

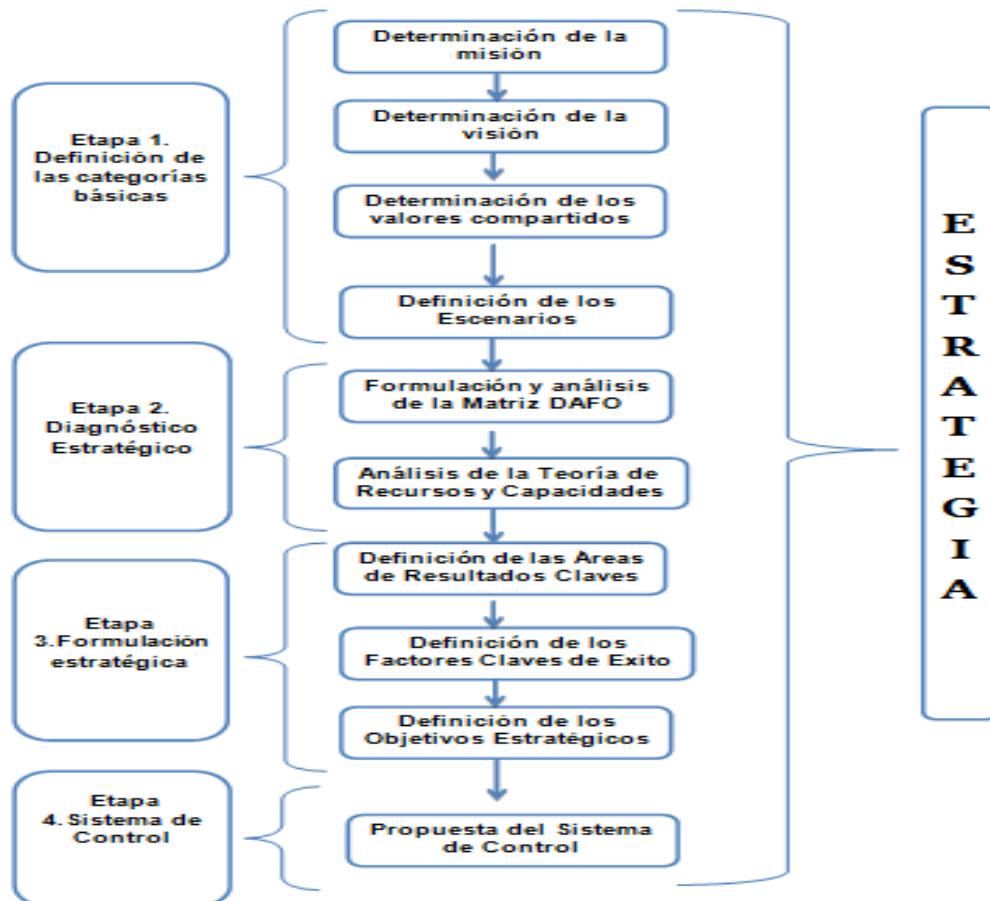


Figura # 2.1: Procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección de la Empresa Cárnica de Villa Clara Fuente: Modificado a partir de Machado Noa (2015)

### **2.4.1 Etapa 1. Definición de las categorías básicas: Misión, Visión, Valores compartidos y Escenarios**

Esta primera etapa constituye el punto de partida de la proyección estratégica de la empresa. En ella se realiza el proceso de revisión y/o actualización de sus categorías básicas.

La **misión**, es la razón de ser de la organización, es la base para procurar la unidad de propósitos entre dirigentes y trabajadores, ella expresa un aporte significativo a la sociedad.

Para lograr una formulación de misión adecuada es necesario tener en cuenta los siguientes elementos: clientes, productos y servicios, mercado, tecnología, filosofía, valores, así como una calidad inspiradora.

Para definir la misión se tiene en cuenta que:

- Su formulación se realice a partir de los criterios emitidos por el grupo de personal calificado escogido para el desarrollo de este proceso.
- Cada una de las reflexiones, diálogos y confrontaciones que puedan surgir dentro del grupo creado.
- La observación de la organización desde el punto de vista del cliente.
- El establecimiento de prioridades de actuación.
- La decisión en cuanto a lo que se debe conservar y se debe eliminar.

La misión responde a las preguntas:

- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y que esperan de nosotros?
- ¿Cómo logra aportar ese valor a los clientes?
- ¿Cuál es el rasgo distintivo de la empresa?

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización.

El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que

es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativa. (Armiejo, 2009)

En su determinación, es importante agregar que esta sólo se logra con exactitud si se establece mediante un trabajo colectivo que integre las partes de la organización (consejo de dirección, jefes de departamentos, personal de línea y organizaciones políticas y de masas), pudiendo utilizar para ello asesores o especialistas en el tema y técnicas que permitan la participación. (Herrera Lemus, et al., 2004)

Además de la misión, dentro de las categorías básicas, también se encuentra la elaboración de la visión correspondiente a la empresa objeto de estudio. Este constituye el segundo elemento del procedimiento: conformación de la visión, la cual es importante para establecer el horizonte de trabajo de la entidad, que no puede tener un corto plazo si se desean implementar cambios significativos y de gran alcance. Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

Tomando como base los parámetros que aporta la misión y los valores, se determina que la visión pretende alcanzar en un plazo de 3, 5 ó 10 años, dando con ello la posibilidad de ver a la organización como un ente con vida y en desarrollo. (Herrera Lemus, et al., 2004)

La **visión** corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. (Armiejo, 2009)

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen a continuación:

- ¿A dónde queremos llegar en el año X?
- ¿Cómo queremos ser dentro de tantos años?
- ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?
- ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
- ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

### **Importancia de la declaración de Visión:**

- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad.
- Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad (Armiejo, 2009)

Al igual que la misión y visión de la empresa, es necesario establecer los valores compartidos. Para trabajar los valores en la dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Los **valores compartidos** son enunciados esenciales, profundamente creíbles 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 cauce estratégico de los procesos cotidianos que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la 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?

De esta forma, el gran listado inicial de valores puede ser dividido en tres grupos: los que son éticos, los que son prácticos y los que son de desarrollo. Con estos tres listados el equipo directivo puede seleccionar mediante consenso uno o dos por cada grupo, que se convierten en centrales y que son jerarquizados porque a su vez se convierten en promotores que halan al resto de los valores cotidianos para provocar el cambio necesario.

### **Escenarios**

Es una categoría que se toma del vocablo francés SCENARIO que significa “guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos, políticos y sociales “. Un “escenario” es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

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

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

Los “escenarios” se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, económico, político y social, considerando en este último de igual forma, los factores demográficos.” Clásicamente se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno optimista, que describe la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno pesimista, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de

trabajo del escenario y uno realista, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

¿Cómo diseñar los escenarios?

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

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

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

Problemas y dificultades prácticas de los escenarios

1. Se obvian y, sin embargo se expone la Visión, lo cual le resta objetividad a esta, al no tener en cuenta los probables escenarios en los que deberá hacerse efectiva.
2. Solo se describe el escenario más probable y se obvian el positivo y negativo.
3. Se le incluyen elementos cuyo contenido y enfoque son más propios de una visión.
4. En su descripción se obvian eventos o variables de probable incidencia en el período de las cuales, por cierto, ya se tienen experiencias recientes muy negativas en varias provincias, cual es el caso de los climatológicos y otros de carácter natural, como las plagas y enfermedades, los que resultan factores claves y trascendentes en un territorio donde la producción agropecuaria y azucarera es importante.
5. Se hacen referencias a algunas variables o acontecimientos en un plano de análisis muy general no “aterrizándose” su posible efecto ni en país ni en la provincia. Ejemplo: globalización neoliberal, bloqueo económico y política agresiva del gobierno de Estados Unidos. Descripciones centradas en valoraciones de carácter regional, en las que se

obvia la consideración de eventos o acontecimientos del entorno, tales como factores económicos internacionales, que pueden incidir e impactar en un sentido u otro en el quehacer del territorio. (Gallardo Silva, 2007)

Este paso constituye la base sobre la cual se sustenta el diseño estratégico de la empresa.

#### **2.4.2. Etapa 2. Diagnóstico estratégico**

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno.

El análisis externo ayuda a identificar aquellos acontecimientos que transcurren en el entorno que rodea a la empresa y que constituyen un peligro (amenazas) y los eventos que pueden ser de provecho para el desarrollo y la proyección de la misma (oportunidades).

- **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. En otras palabras ¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar?, ¿Qué es de máxima demanda para los clientes?, ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes?, ¿QUÉ HACER PARA APROVECHARLAS?
- **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. En otras palabras ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daño o frenarnos?, ¿Qué hechos nos son desfavorables?, ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta?, ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?

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. En otras palabras ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor?, ¿En qué somos muy buenos?, ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes?, ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?

- **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. En otras palabras ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones?, ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos?, ¿Qué no hacemos bien?, ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?

Una vez disponible esta información, se procede a elaborar la matriz DAFO que ofrece la primera aproximación de la posición estratégica de la empresa en su mercado.

Se debe trabajar con un intervalo entre 3 y 5 valoraciones, aunque esto no es un principio rígido.

La matriz DAFO, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del **Primer Cuadrante** se colocan las diferentes oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las fortalezas. Aquí el análisis debe ser:

¿Permite la Fortaleza (x) aprovechar la oportunidad (x)? Después de obtener este resultado se debe proceder a llenar la matriz a través de una votación ponderada, donde las respuestas pueden ser valoradas como sigue:

Impacto fuerte: 3.

Impacto medio: 2

Impacto débil: 1

El **Segundo Cuadrante** tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será:

¿Permite la Fortaleza (x) atenuar la amenaza (x)? El procedimiento si es positivo es igual a la anterior. (Resistir las amenazas apoyándonos en las Fortalezas).

El **Tercer Cuadrante** tendrá por el lado izquierdo las debilidades y aquí se procederá a:

¿Impide esta Debilidad (x) aprovechar la oportunidad (x)? El procedimiento de marcar con número es similar.

En el **Cuarto Cuadrante**, la pregunta será: ¿permite la Amenaza (x) que se materialice la Debilidad (x)?.

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

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

- **La estrategia DA (Mini – Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- **La estrategia DO (Mini – Maxi).** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- **La estrategia FA (Maxi - Mini).** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- **La estrategia FO (Maxi – Maxi).** A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o decrecimiento.

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

Paralelo a este instrumento se realiza el diagnóstico en base a la Teoría de Recursos y Capacidades.

La Teoría de Recursos y Capacidades constituye una línea de investigación relacionada con los orígenes intrínsecos de las ventajas competitivas de la empresa. Esta teoría enfatiza la importancia de los recursos y capacidades internos de la empresa pero en el contexto del entorno competitivo. (Collis & Montgomery, 1995)

De esta forma, las empresas que emplean sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades del entorno y neutralizar las amenazas, mientras los puntos débiles, son más propensas a obtener ventajas competitivas que otras empresas que no lo hacen. (Barney, 1995)

Esta teoría constituye una herramienta para el análisis interno de las empresas que ayuda a diagnosticar la situación actual de acuerdo a los recursos y capacidades que posee la misma. El análisis de recursos y capacidades es clave dentro de la estrategia corporativa si se desean identificar las competencias organizacionales que sirven de base para lograr ventajas competitivas y el éxito en el mercado en el cual se desarrolla la empresa.

En esta teoría es importante y necesario tener bien definidos y delimitados los conceptos de recursos, habilidades, capacidades y competencia para el correcto uso de esta herramienta. **(Ver Anexo 3)**

### **2.4.3 Etapa 3. Formulación estratégica**

Las **Áreas de Resultados Claves (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. Por tal razón se hace necesario establecer dentro de este procedimiento que se pretende describir la mejor forma de determinarlas dentro de una entidad.

Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. Esto 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. Para lo anterior se plantean una serie de criterios a identificar:

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

Una vez detectadas dentro de la organización cada una de las ARC, se establecen para las mismas una serie de objetivos estratégicos cuyo rol es servir de enlace o vínculo entre la

planeación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de dirección estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro.

Los **objetivos estratégicos**, por su naturaleza, son objetivos de trayectoria, es decir, presentan un carácter programático. Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen la trayectoria que se debe seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se desata un proceso encaminado a la concreción de los resultados a alcanzar en el período estratégico como expresión de la materialización de las directrices fundamentales del trabajo de la organización que estos expresan. Este proceso se inicia con la determinación de los grados de consecución de los objetivos estratégicos.

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

- Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización.
- Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización y cómo. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Estos deben reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.
- Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados. Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.

- Fijar los objetivos por escrito. Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.
- Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número y definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico. Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.

Para la conformación de los objetivos estratégicos, se establecen criterios de medida, los cuales constituyen los indicadores y magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos, estos además son las salidas principales del objetivo y a su vez permiten: la precisión y evaluación de los mismos y desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.

Para el diseño de estos criterios se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

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

Para cada ARC se diseñan además las estrategias específicas a seguir para el logro de resultados previstos.

#### **2.4.4 Etapa 4. Sistema de control**

El sistema de control y evaluación de los objetivos consiste en el seguimiento a la evolución del entorno y la organización, así como el análisis de la eficacia en la implementación y el logro de los objetivos estratégicos y la toma de medidas para corregir las desviaciones y vencer los obstáculos. El objetivo supremo de cualquier sistema de control es que las entradas se correspondan con las salidas, no solo en cantidad, sino en calidad, o sea que el real se

corresponda con lo planificado. En términos de objetivos estratégicos, que lo real se corresponda con lo planificado no solo desde el punto de vista de la eficiencia, sino de eficacia.

El Sistema de Control debe ser anticipado y proactivo e incluir un conjunto de subsistemas que abarcan:

- La detección de señales en el entorno que constituyan anticipos de cambios que pudieran hacer variar la estrategia formulada.
- La validación de las premisas y supuestos sobre los cuales se formuló la estrategia y los planes correspondientes, lo cual puede conducir al rediseño, según el caso, de la estrategia propiamente dicha.

Dentro del sistema de control es necesario precisar la frecuencia de control de la estrategia y su incidencia en los objetivos anuales de trabajo.

Deben ser programadas sesiones de evaluación en las que se pueda controlar por ARC los principales logros en base a los criterios de medida y/o indicadores definidos. En este sentido el análisis tiene que estar dirigido a evaluar los principales logros y obstáculos presentes para su desempeño. Se debe analizar de manera integral el proceso objeto de análisis para de esta forma tomar acciones correctivas encaminadas al logro de sinergias empresariales que garanticen resultados superiores.

Para la obtención de la información requerida, a fin de realizar el diagnóstico, se recomienda la utilización de técnicas de recolección de información conocidas (encuestas, entrevistas, observación, y revisión de documentos) y adaptadas a las características de las empresas en las cuales se pretende trabajar.

Para ello se debe elaborar un plan de acción, es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un plan de trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo?, ¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?

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

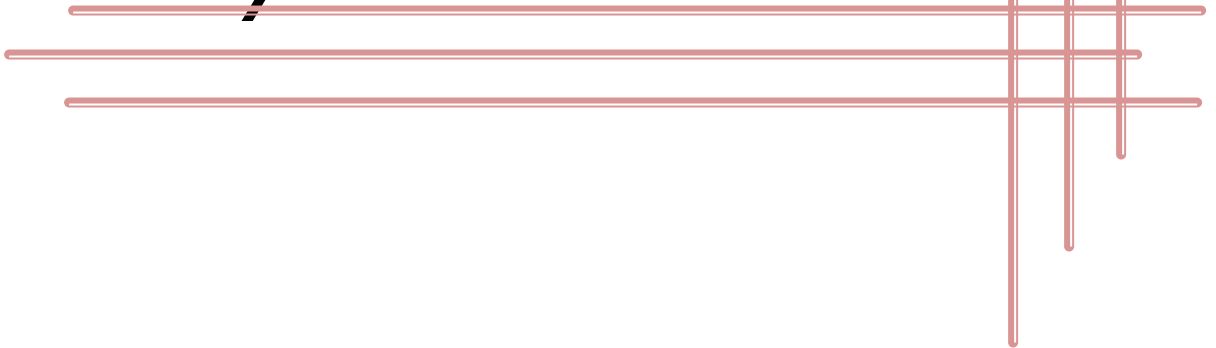
En qué orden cronológico debemos hacer las acciones y después le asigno el tiempo, los implicados y la unidad que dirige la ejecución y los recursos materiales y financieros que disponemos para la realización de las mismas. Posteriormente a este paso se elabora el plan de trabajo.

## **2.5 Conclusiones parciales**

Al evaluar el contenido del presente capítulo arribamos a las siguientes conclusiones:

1. Teniendo en cuenta las condiciones técnicas, organizativas y estructurales de la Empresa Cárnica de Villa Clara, es necesario el diseño de una estrategia de dirección que permita un alta desempeño organizacional.
2. Indudablemente las bases consideradas para el proceso de cambio, que fueron una adecuada capacitación y un enfoque participativo de todos los miembros de la empresa, contribuirán al éxito del diseño de la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara.
3. El procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección escogido propuesto por el Centro de Estudios de Dirección de la UCLV, se adapta a las características de la organización objeto de estudio, pero se consideró agregar a la primera etapa del procedimiento, otra categoría que consiste en la definición de los escenarios, ya que el mismo no lo contenía y es de vital importancia para el desarrollo de la planificación estratégica.

*Capítulo III*







## CAPÍTULO III. Aplicación del procedimiento para el diseño de la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara

### 3.1 Introducción

En este capítulo se realiza la aplicación del procedimiento propuesto por el Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, para el diseño de la estrategia de dirección de la Empresa Cárnica de Villa Clara.

### 3.2 Etapa 1: Determinación de las categorías básicas de la Empresa Cárnica Villa Clara

Para la elaboración de estas categorías básicas (misión, visión y valores compartidos) se utilizó una entrevista (**Ver Anexo 4**) como herramienta de recolección de información además de y una tormenta de ideas. Primeramente se procede al cálculo del número de expertos a partir de la expresión (1).

$$n = \frac{P(1-P)K}{i^2} \quad (1)$$

Donde:

n: Número de expertos.

i: Nivel de precisión.

P: Porcentaje de error que como promedio se tolera.

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza

Para ello se utilizó como nivel de confianza un 99% con  $k = 6.6564$ , un nivel de precisión deseada de 0.1 y un porcentaje de error de 0.01

$$n = \frac{0.01(1 - 0.01) * 6.6564}{0.1 * 0.1} = 6.589 = 7$$

Sustituyendo los datos en la fórmula (5) se obtiene como resultado 7 expertos. Debido a la experiencia y dominio sobre las diferentes actividades realizadas en la entidad objeto de estudio y el grado de confiabilidad mostrado al resto de los trabajadores, a continuación se muestran los nombres de los trabajadores seleccionados así como su correspondiente cargo ocupacional.

**Tabla 2.1.** Equipo multidisciplinario

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Años de experiencia</b>
Seibi Abreu Delgado	Esp en Perfeccionamiento Empresarial	15
Aida R. Águila Hernández	Esp de Ventas	28
David A. Noda Rodriguez	Esp B en GRH	3
Yanet Cedeño Basallo	Esp de Calidad	16
Nerida Reyes Luna	Esp de la Dirección Técnica	3
Gonzalo Carvajal Ramos	Director General ECVC	23
Jorge Pérez Palmero	Director de Perfeccionamiento Empresarial	30

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.1 Determinación de la misión**

Estos criterios fueron tomados a partir de la entrevista realizada a la muestra intencionada, donde se le realizaron algunas preguntas relacionadas con el tema y además se explicaron los requisitos que debe cumplir la misión de una organización, lo que debe reflejar la misma y su importancia como instrumento interno de movilización, esclarecimiento y dirección que orienta todo el proceso de formulación estratégica de la entidad. Teniendo en cuenta la información recolectada, se elaboró la posible misión de la organización, la cual fue presentada a este grupo de personas para ser analizada teniendo en cuenta las metas principales del GEIA y en correspondencia con el objeto social de la entidad. Luego de realizarse este análisis, mediante una dinámica grupal se compartieron los diferentes puntos de vista coincidente los cuales se perfeccionaron y se razonó cada uno de los discordantes en función de seleccionar los más significativos; posteriormente se procedió a hacia una única formulación final, con la cual se concluyó que la Empresa Cárnica de Villa Clara desarrolle su trabajo con la misión de:

- ✓ Producir y comercializar productos cárnicos y sus derivados con calidad, experiencia y tecnología tradicional para satisfacer las demandas y necesidades de nuestros clientes.

**Las funciones que tiene la empresa están orientadas al cumplimiento de dicha misión, entre ellas se encuentran:**

1. Dirigir y orientar las acciones a seguir por el personal de la empresa para el cumplimiento de la misión asignada.
2. Velar y hacer cumplir la legislación vigente, con un dominio y actualización diaria de los dictámenes emitidos por la dirección del país y nuestro organismo rector.
3. Establecer las funciones y facultades que debe desarrollar la empresa en cada nivel de dirección, seleccionando el personal idóneo para el desempeño de las mismas.
4. Garantizar una estrecha colaboración entre P.C.C, Sindicato y U.J.C, así como con el Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria y demás Órganos/Organismos con las que tenemos relaciones, en función de cumplir los objetivos trazados.
5. Elaborar resoluciones, escritos fundamentados, circulares, necesarios para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación en nuestra empresa sobre el Sistema de Dirección y Gestión controlando su cumplimiento.
6. Organizar, dirigir y controlar el Sistema de Dirección y Gestión de la empresa (se incluyen los 18 sistemas amparados en la legislación vigente).
7. Garantizar la imagen corporativa y la cultura industrial de la empresa.
8. Definir los procesos productivos.
9. Elaborar el plan de la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base, siguiendo los lineamientos emitidos para su procesamiento.
10. Diseñar una estructura plana y sin niveles intermedios para los procesos que se llevan a cabo en nuestra empresa que tenga flexibilidad y sea adecuada a su tecnología y objeto empresarial.
11. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes Direcciones, Grupos y Unidades Empresariales de Base para el cumplimiento del plan elaborado en función de la empresa y de la dirección estratégica por objetivos, tomando en cuenta la política del Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria.

12. Organizar de conjunto con el Sindicato la elaboración del Convenio Colectivo de Trabajo, así como hacerlo partícipe de la elaboración de todos los documentos pertinentes que el mismo requiere.
13. Realizar diagnósticos de la situación en la empresa cada dos años, elaborando los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes. Controlar consecuentemente que se mantenga permanentemente este ciclo.
14. Evaluar semestralmente el plan de acción de la Estrategia Empresarial en el Consejo de Gestión Empresarial, tomando las medidas necesarias para su cumplimiento, teniendo en cuenta la actualización de los objetivos estratégicos anualmente.
15. Elaborar cada año los Objetivos Estratégicos que se deriven de esta estrategia, controlar trimestralmente su cumplimiento.
16. Confeccionar y mantener actualizado el plan de las demandas de tiempo de paz, situaciones excepcionales y contra catástrofes para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil en nuestra empresa.
17. Orientar y controlar que en la empresa se realicen estudios de factibilidad de nuevas inversiones y mejoras de productos y servicios.
18. Supervisar y realizar auditorías internas a las Unidades Empresariales de Base, así como a la Unidad de Dirección.

### **3.2.2 Determinación de la visión**

Además de la misión, a este grupo creado también se le explicaron las características conceptuales de la visión de la organización, la influencia que la misma tiene para la formulación estratégica de la entidad y la coherencia que debe guardar con la misión antes definida. Dado el enfoque dinámico de la dirección estratégica, debe representar un desafío que logre motivar al personal de la organización en su trabajo diario y donde se establezcan metas ambiciosas capaces de establecer el rumbo esperado en el futuro, creador de nuevas oportunidades que generen una ventaja competitiva.

Con el objetivo de llegar a una definición de visión en la empresa que tributara adecuadamente a la formulación estratégica del nivel nacional, también se elaboró una posible propuesta, que al

igual que la misión se presentó al grupo seleccionado para ser analizada. Luego comenzó el debate con el fin de perfeccionarla y buscar además la coherencia con la misión antes definida y finalmente, con la participación colectiva se realizó la formulación final; concluyendo que la Empresa Cárnica de Villa Clara se proyecte con la visión de:

- ✓ Somos una empresa consolidada en el mercado interno penetrando el foráneo que satisface la demanda de sus clientes con productos cárnicos y sus derivados, considerando los requerimientos de calidad establecidos, para lo cual disponemos de un personal altamente competente y comprometido con la organización; así como una tecnología de avanzada en el país que permite obtener la eficiencia y eficacia de nuestras producciones sin afectación al medio ambiente.

### **3.2.3 Determinación de los valores compartidos**

Los valores compartidos al igual que la misión y visión constituyen una categoría básica de la empresa. Para ello mediante una dinámica grupal luego de listado una serie de valores que a su juicio se deben compartir en la empresa, con el consenso de todos se determinaron como valores compartidos los siguientes:

**Disciplina:** Respeto fiel a los valores de la sociedad y la organización, inspirando al orden y el respeto por los demás.

**Sentido de pertenencia:** Sentirse reconocido, comprometido con los resultados del equipo de trabajo y dueño de la organización.

**Profesionalidad:** Se distingue por la confianza en el éxito, al aplicar las competencias laborales con total dominio e idoneidad según los requerimientos de la organización y el área en que se desempeñan, sus miembros sienten la necesidad de ser reconocidos, contando con el aval y el prestigio de los clientes ante el desempeño dado y su experiencia en la tarea.

**Liderazgo:** Los trabajadores reconocen a sus directivos como líderes. El ejemplo personal y profesional de cada dirigente demuestra su compromiso organizacional, ayuda a vencer la resistencia al cambio y trabajar con calidad. Dentro de la organización existe una eficiente atención al hombre, donde cada trabajador se siente dueño y responsable por el éxito de la entidad; mostrando su motivación y participación plena en las tareas, creando compromisos de apoyo y ayuda mutua con clientes y proveedores en busca de la mejora continua y el prestigio de la organización.

### **3.2.4 Determinación de los escenarios**

Escenarios a los que se enfrenta la Empresa Cárnica de Villa Clara

➤ **Político:**

Estará caracterizado por la confrontación ideológica a nivel internacional, en el que el gobierno de los EE.UU desarrolla una creciente política de hostilidad y agresividad hacia los países que considera opuestos a su hegemonismo mundial, manteniéndose la incertidumbre y una crisis económica constante. Respecto a Cuba, se mantiene el Bloqueo, arreciando algunas medidas para controlar los viajes de sus ciudadanos y el envío de remesas. Sin embargo, se sumarán cada vez, más sectores y fuerzas propias de los Estados Unidos a la postura opositora contra la aplicación de esta política, así como se continuarán incrementando las grietas en el bloqueo económico. Se acentuarán la inestabilidad mundial y las amenazas de guerra con repercusión internacional, mientras que por otro lado, se experimentará un incremento en la solidaridad internacional hacia Cuba y su Revolución.

El complejo escenario político estará enmarcado en el proceso de la una nueva constitución y su implementación mediante todas las resoluciones emitidas para cumplimentar este referendo. También se enfrenta como tarea, preparar a las personas en la defensa del país. Unido a esto el incremento de la guerra económica, con el fortalecimiento del bloqueo y la continua aplicación de la Ley Helms-Burton, persiguen el viejo anhelo del imperialismo yanqui de derrocar a la Revolución Cubana por medio de la asfixia económica y la penuria. Para ello es imprescindible el logro de la unidad del pueblo junto a su Partido Comunista, la UJC, las organizaciones de masa, el gobierno revolucionario y sus Fuerzas Armadas.

Nuestra Dirección de Gobierno se ha orientado en desarrollar al máximo los seis sectores estratégicos que generan un mayor impacto económico: el turismo, la industria biotecnológica y farmacéutica, el electroenergético relacionado con las fuentes renovables de energía, la producción de alimentos, la exportación de servicios profesionales y la construcción. Para ello es preciso que a todos los niveles se redoblen los esfuerzos por incrementar las producciones nacionales, suprimir los gastos no imprescindibles, elevar la eficiencia en el uso de los portadores energéticos, especialmente los combustibles, lo que incluye acabar con el robo existente y asumir el ahorro como una firme línea de conducta.

Será imprescindible ahorrar y controlar bien los recursos, fundamentalmente los energéticos, para que su uso aporte mayores rendimientos; gestionar adecuadamente los créditos y diferentes formas de financiamiento, con más hincapié en las inversiones.

Como fortaleza se cuenta con una economía más diversificada e insertada internacionalmente, desarrollo turístico y de la industria biotecnológica y farmacéutica, mayores potencialidades para las exportaciones, superiores capacidades constructivas, redes hidráulicas, transporte y comunicaciones y reservas en el ahorro y sustitución de importaciones, que es preciso aprovechar más, al igual que el desarrollo del encadenamiento productivo con toda la producción nacional posible.

Se prevé avanzar además, en el proceso de informatización de la sociedad y trabajar intensamente para mejorar los abastecimientos alimenticios, la vivienda y el transporte y la calidad de los servicios, librando una batalla ética permanente contra la corrupción y las ilegalidades; ordenando y fortaleciendo las formas de gestión no estatales; reanimando nuestras comunidades, e instalando la belleza y la cultura del detalle como prácticas de vida.

En el plano interno se consolida el desarrollo social del país con la implementación de los lineamientos aprobados en el VII Congreso del PCC referidos al incremento de la producción de alimentos y sustitución de importaciones, existiendo una alta tendencia al mejoramiento del nivel de vida de la población en sentido general. Unido a esto, se continúa la lucha en la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

➤ **Ramal:**

Aún en la rama prevalecen instalaciones con equipamientos que como promedio, presentan 30 y más años de explotación, por lo que su obsolescencia es marcada y su estado técnico es deficiente. A lo anterior se le puede añadir, la falta de recursos para el mantenimiento, en los últimos años, lo que ha agravado aún más la situación, lo cual contribuye notablemente a que muchos de nuestros productos y procesos, no alcancen el nivel tecnológico internacional. A pesar de ello nuestro Ministerio se propone de forma general la modernización de las líneas tecnológicas existentes e introducción de tecnologías de avanzada como son los sistemas de envasado y etiquetado que se utilizan, contribuyendo a la protección del medio ambiente y a la



difusión y presentación de nuestros productos en el mercado. Un aspecto importante relacionado con la mejora de la tecnología existente, es el mantenimiento de las meriendas escolares, lo cual además de su profundo contenido social ha permitido en cierta medida revitalizar discretamente la tecnología productiva del sector.

Otra de las tendencias para la industria cárnica es el crecimiento de las ventas en divisas a entidades asociadas al turismo y tiendas recaudadoras de divisas, mientras que dichas ventas a los no asociados estaría condicionada por la garantía de pago a corto plazo. El Turismo recupera el crecimiento del arribo de turistas y continúa su programa de inversiones en nuevas capacidades habitacionales, concentrándose en los 8 polos nacionales definidos. Como resultado del incremento de los sistemas de estimulación, las propinas y las remesas familiares, las Cadenas de Tiendas Recuperadoras de Divisas han incrementado de manera importante sus ventas y a la vez, la demanda de productos cárnicos. Aquí reviste gran importancia el desarrollo del turismo en la Cayería Norte que se encuentra en nuestro territorio como posible cliente potencial. También se considera el sector del mercado tiendas recaudadoras de divisas, cuya estabilidad durante todo el año resulta extremadamente favorable en la etapa de baja del turismo y que además va en ascenso su demanda, notándose la preferencia por los productos baratos y con adecuada calidad estética, provocando la tendencia a la producción de los productos cocidos de alto rendimiento y los productos presentados en dosis pequeñas y exactas (paquetería).

Se ha vencido el proceso de Certificación de la Contabilidad en todas nuestras empresas y se trabaja en la calidad de los registros y en la profundidad de los análisis económicos, así como en la Contabilidad de Costos y el control interno, aspecto donde se concentra un importante esfuerzo. El Perfeccionamiento y la Calidad son dos tareas de primera prioridad que la dirección del Ministerio impulsa con fuerza porque son dos tareas que aseguran competitividad de cara al mercado.

Se consolida el nivel de atención y preparación del Capital Humano a partir de la generalización y mejoramiento de los sistemas de pago por resultados y estimulación, así como la capacitación de cuadros, especialistas y obreros. Se pretende en general lograr incrementos sustanciales en la Gestión del Capital Humano, obteniendo resultados apreciables en el nivel de las Competencias Laborales.



Dentro de los objetivos más importantes a lograr en esta rama, se encuentra el aumento de la calidad de las producciones tanto para el mercado en divisas que es cada vez más exigente como para el mercado nacional donde se incluye fundamentalmente la canasta básica. Se pretende aplicar para todos los procesos de la industria los Sistemas de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control ( HACCP ). Además se espera iniciar la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, según las normas **ISO9000**, en las empresas que hayan implantado satisfactoriamente los sistemas HACCP. Unido a esto, se proyecta lograr la adecuada aplicación de los conceptos y el trabajo de los Comités de Calidad, así como elevar el nivel de preparación de los funcionarios, técnicos y obreros, en los conceptos de Aseguramiento de la Calidad, Manipulación de Alimentos y otras temáticas importantes en este sentido.

Dentro del programa de desarrollo hasta el 2030 en nuestra empresa se prevé la ejecución de tres nuevas líneas de producción, una de sacrificio de cerdo, una de reses y una empacadora.

De acuerdo a la Estrategia de Desarrollo del GEIA hasta el 2030, la ECVC deberá ejecutar tres nuevas líneas de producción, una de sacrificio de cerdos, una de reses y una empacadora, con un valor total de 11,220.0 MP. Los estudios de prefactibilidad de las dos líneas de sacrificio están elaborados y se presentarán al GEIA para su aprobación en Julio y Octubre del presente año, respectivamente.

Está además comprendido en este programa 2018-2023 la adquisición de:

- Equipos tecnológicos: Total 538 unidades por valor de 14,538.12 MP (De ello solo se recibieron en 2018 59 unidades por valor de 416.9 MP)
- Equipos de refrigeración: Total 43 unidades por valor de 2,706.85 MP (De ello se recibieron en 2018 7 unidades por valor de 1,320.1 MP, incluidos dos túneles de congelación aún en proceso de montaje)
- Equipos auxiliares: Total 9 unidades por valor de 277.6 MP (De ello no se ha recibido nada)
- Equipos de transporte: Total de 24 unidades por valor de 1,275.4 MP (De ello no se ha recibido nada)

Además se proyecta la adquisición de equipos tecnológicos, equipos de refrigeración así como equipos de transporte.

También se trabaja para incrementar paulatinamente las producciones con destino a la población mayoritariamente y la presencia de productos en las cadenas de tiendas para el turismo.

### **3.3 Etapa 2. Diagnóstico Estratégico de la Organización**

#### **3.3.1 Formulación y análisis de la Matriz DAFO**

Una vez definidos los escenarios, se realiza un **diagnóstico** de la situación interna y externa de la empresa, con el objetivo de definir la posición de la misma y por lo tanto, la tendencia a asumir. Se definiría entonces hacia qué tipo de acciones debe estar encaminada la estrategia y la dirección a tomar de acuerdo con las acciones internas a desarrollar.

Para realizar el diagnóstico estratégico de la empresa objeto de estudio, se efectuó una detenida y profunda revisión de las actas del consejo de dirección, así como del expediente de Perfeccionamiento Empresarial, para la cual se tomó el personal seleccionado en la elaboración de la misión y visión de la empresa. A partir del resultado de esta entrevista y las revisiones realizadas, se procedió a la formulación de la lista de características internas y externas de la organización con el propósito de confeccionar la Matriz de Impactos Cruzados (DAFO) y desarrollar este diagnóstico.

#### **Análisis externo**

##### **Oportunidades:**

1. Elaborar proyectos de desarrollo local para inversiones con financiamiento externo.
2. Incrementar y diversificar las producciones para lograr exportaciones y sustitución efectiva de importaciones y con destino a la población.
3. La existencia de un Programa de Desarrollo hasta el 2030 para toda la industria.
4. Existencia de un mercado interno con alta demanda de nuestros productos en la canasta básica, el sector tiendas, mercado liberado y aumento del turismo internacional en la Cayería Norte de la provincia.
5. La existencia de la instrumentación de los lineamientos aprobados en el VII Congreso del PCC.

**Amenazas:**

6. Inestabilidad en la logística de las materias primas, materiales e insumos en tiempo y cantidades, lo que no permite que se cumplan los niveles de producción planificados y la ritmicidad de la misma.
7. Existen restricciones en la toma de decisiones debido a que no siempre la empresa puede decidir el mecanismo de venta con sus clientes. Los balances cárnicos son dirigidos por la Dirección de Balance del Grupo y el Ministerio de Economía y Planificación presentando una gran inestabilidad.
8. Falta de financiamiento para resolver los problemas objetivos, la adquisición de recursos materiales, equipamiento tecnológico e inversiones y temas relacionados con el programa energético.
9. La Organización Salarial aprobada para el Perfeccionamiento Empresarial y la estimulación moral y material no conlleva al aumento de la eficiencia económica y a que los trabajadores mejoren su rendimiento laboral.
10. El contexto económico internacional con mayor tendencia a la globalización neoliberal.

**Análisis Interno**

**Fortalezas:**

11. Tener implantado el Sistema de Dirección y Gestión desde el año 2003.
12. Contar con un Capital Humano con buena preparación, experiencia y capacitación.
13. La empresa cumple anualmente con el Plan Técnico-Económico elevando su eficiencia en los indicadores.

14. La empresa cuenta con una contabilidad certificada y control interno aceptable.
15. Contar con un movimiento de Fórum que contribuye a la adecuada aplicación de la ciencia y la técnica en cada puesto de trabajo, así como la realización de los activos de calidad, productividad, y Día de la técnica y el mantenimiento fabril.

**Debilidades:**

16. La estructura organizativa no es apropiada y no tiene capacidad de suministrar el flujo informativo necesario, así como la comunicación entre las categorías ocupacionales para gestionar sus actividades.
17. Las cifras del plan técnico económico de la empresa se impone por el organismo superior.
18. El equipamiento tecnológico sigue siendo obsoleto a pesar de la entrada de algunos equipos.
19. No todos nuestros productos están certificados por normas internacionales referentes a la inocuidad alimentaria.
20. Contar con la materia prima de alta demanda que contribuye a la ocurrencia de determinado delito en la empresa.

Según el total de impactos en la matriz, la mayor cantidad de impactos cae en el cuadrante Fortalezas- Oportunidades (**Ver Anexo 5**). La estrategia correspondiente para este cuadrante es la ofensiva, o sea, debe seguir estrategias de desarrollo, crecimiento y totalmente ofensivas usando sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas competitivas y las oportunidades que le brinda el entorno.

### **3.3.2 Análisis de la Teoría de Recursos y Capacidades**

A partir de los resultados del análisis de la matriz de impactos de cruzados (DAFO) y con el propósito de culminar el diagnóstico estratégico, se procede de forma paralela a realizar el análisis de la teoría de recursos y capacidades de la empresa objeto de estudio; con este instrumento se caracterizan los recursos tangibles e intangibles de la misma.

Bajo la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades se concibe a la empresa como un conjunto organizado y único de recursos y capacidades heterogéneas que se generan, desarrollan y mejoran con el paso del tiempo (Barney, 1991).

La clasificación que actualmente se maneja acerca de los recursos de una empresa consiste en distinguirlos únicamente entre tangibles e intangibles, entendiendo por recursos tangibles o materiales todos los recursos físicos de la empresa (localización de las plantas, edificación y equipamiento), así como los financieros (fondos internos y capacidad de endeudamiento), y por recursos intangibles los basados en la información que además incluyen los recursos humanos, tecnológicos y comerciales, como son patentes, marcas, copyright, diseños registrados, contratos, secretos comerciales y las redes y relaciones que establezca la empresa.

Los recursos tangibles de la Empresa Cárnica Villa Clara en cuanto al estado constructivo en cada una de las plantas o edificaciones es el adecuado, sin embargo el equipamiento industrial se encuentra deteriorado con un nivel de mecanización especializado en algunos equipos y en otros flexibles por lo que no se evidencia un alto grado de sofisticación técnica. En cuanto al sistema de información, este prevé el acceso de las UEB y la Dirección de la empresa a los servicios de INTRANET e INTERNET y utilizar la información en el proceso de gestión del conocimiento. El desarrollo óptimo del trabajo cotidiano en la empresa está sustentado a través de 80 PC en la utilización de algunos software (Programa de nomina, utilización del Bande, software auxiliares: contratos, partes diarios, equipos, gestión documental) que con su funcionalidad ayuda en la contabilidad general, las finanzas, costos, activos fijos, las nóminas, además del control de todos los portadores energéticos (corriente, lubricantes, combustible). Esta empresa además posee una adecuada solidez económica y una contabilidad certificada

Con respecto a la caracterización de los recursos intangibles de la Empresa Cárnica de Villa Clara se conoce que esta organización cuenta con un personal poco fluctuante, con un alto sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad y potencialmente calificado, para el cual están definidas las matrices de competencias laborales en cada puesto de trabajo y los planes de capacitación con el propósito de desarrollar sus calificaciones profesionales, técnicas y educativas. Además este capital humano posee bajos niveles de conflictos laborales. De esta manera se describen los recursos humanos.

Respecto a los tecnológicos, estos enmarcan el desarrollo de la innovación dentro de la empresa, para la cual se realizan los Fórum de Ciencia y Técnica a nivel de UEB y luego a nivel de empresa donde participan los trabajos seleccionados, se desarrollan los eventos de mujeres creadoras, existe un fuerte movimiento de la ANIR, se reconocen a los trabajadores que se

destacan en el aporte de soluciones al banco de problemas y al cumplimiento del plan temático de la ANIR y se crean equipos de trabajo para la solución de problemas y toma de decisiones donde participan aquellos trabajadores con experiencia y conocimientos; a pesar de que no se desarrollan estrategias para el proceso de innovación y no existen recursos suficientes para implementar cada una de las investigaciones que se realizan. La empresa hasta el momento no ha registrado ninguna marca.

La Teoría de Recursos y Capacidades también incluye el análisis de las capacidades de la empresa, o sea, aquellas habilidades que se desarrollan en las rutinas organizacionales de cada entidad. Para determinar las capacidades se realizó un trabajo grupal con miembros de experiencia en la empresa, a los cuales se les pregunta cuales son los rasgos que garantizan el éxito de la empresa. De ese trabajo se obtuvo un listado, el cual les fue dado posteriormente para su ordenamiento por importancia, reconociendo todos los participantes que contar con un fuerte movimiento de Forum, con la implementación del Sistema de Dirección y Gestión y el alto nivel de preparación de su fuerza de trabajo son las capacidades que distinguen a la empresa objeto de estudio, los cuales permiten hacer frente a las limitantes en tecnología para el logro de resultados superiores.

### **3.4 Etapa 3. Formulación Estratégica**

#### **3.4.1 Definición de las Áreas de Resultados Claves**

A partir del diagnóstico estratégico realizado y los resultados que este aporta, se definen aquellas áreas de vital importancia y funcionamiento para el desarrollo progresivo de la empresa tanto en el corto como el largo plazo, o sea, las Áreas de Resultados Claves (ARC).

Por tanto la Empresa Cárnica de Villa Clara, para lograr un óptimo desempeño y alcanzar en su entorno ciertas ventajas competitivas, debe proyectarse en cuanto a las siguientes ARC:

- Gestión del Capital Humano.
- Gestión de la Calidad.
- Gestión de la Producción de Bienes y Servicios.
- Gestión Tecnológica y de la Innovación.
- Gestión Ambiental.
- Gestión Contable Financiera

- Gestión de la Comunicación y la Información

### **3.4.2 Definición de los Factores Claves de Éxito**

Con la determinación de los ARC y en coordinación con estas, se procede a determinar aquellos factores principales, determinantes del éxito financiero y competitivo en una industria particular, los Factores Claves de Éxito (FCE). Ellos identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito en el mercado y las capacidades y actitudes con mayores posibilidades de rentabilidad. Por tanto se concluye que la Empresa Cárnica de Villa Clara desarrolle sus procesos a partir de los siguientes FCE:

- Instauración de nuevas tecnologías.
- Capacidad de innovación en los productos.
- Sistemas consolidados de gestión integrada.
- Prioridad a la capacitación del potencial humano.
- Productos cárnicos con calidad óptima y competente.
- Alta capacidad de respuesta a la demanda social de productos cárnicos.

### **3.4.3 Definición de los Objetivos Estratégicos**

Cada objetivo estratégico constituye la directriz fundamental de trabajo que marca el margen del quehacer estratégico de la organización. Estos se fijan en concordancia con las ARC y los FCE definidos para la proyección, algunos indicadores fijados como criterios de medida. En el caso de la empresa objeto de estudio práctico, esta se programa de acuerdo a los siguientes objetivos estratégicos como metas próximas a alcanzar en el periodo de proyección

#### **ARC Gestión del Capital Humano**

- I. Implantar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de modo que logre un desempeño superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto en la calidad, eficiencia y eficacia y productividad de los procesos.

#### **Criterios de Medidas**

- ◆ Mantener el cumplimiento de los indicadores de trabajo y salario fundamentales en los parámetros permisibles.



- ◆ Realizar los Estudios de Organización del Trabajo programados con todos sus análisis, y aplicar oportunamente las medidas técnico-organizativas de ellos derivadas.
- ◆ Desarrollar continuamente en los trabajadores las competencias requeridas para el desempeño eficiente e incentivar el espíritu de superación, así como habilidades de trabajo en equipo que incrementen la efectividad del trabajo.
- ◆ Mantener un nivel adecuado de satisfacción laboral partiendo de la aplicación de la estimulación moral, material, programa de atención al hombre y el sistema de evaluación del desempeño individual como bases de esta satisfacción.
- ◆ Implantar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo de modo que se garantice el bienestar de los trabajadores.
- ◆ Mantener el trabajo que se ha venido desarrollando en la preparación de los cuadros y otro personal designado, así como asesoramiento a los equipos de dirección en la aplicación de la Dirección por Objetivos, garantizando la planeación a largo plazo hasta el 2030 en toda la organización empresarial.

### **ARC Gestión de la Calidad**

- II. Desarrollar un mejoramiento continuo de la calidad hasta satisfacer la máxima exigencia de nuestros clientes.

#### **Criterios de Medidas**

- ◆ Certificar la competencia del Laboratorio de la UEB Empacadora Osvaldo Herrera.
- ◆ Implantar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- ◆ Certificar el Sistema HACCP en la UEB Matadero Salamina y alguna línea de las demás Unidades Empresariales de Base.
- ◆ Poner en marcha la línea de Bioestimulin en la UEB Matadero Chichi Padrón.
- ◆ Implantar el Sistema de Gestión Ambiental.

### **ARC Gestión de la Producción de Bienes y Servicios**

- III. Incrementar la eficiencia y eficacia de la producción manteniendo los ritmos de crecimiento con relación al plan, sin afectar la calidad y los destinos de las producciones.



**Criterios de Medidas:**

- ◆ Incrementar los rendimientos de carne de res deshuesada en 0.1% anualmente hasta el 2030, partiendo del 0,2% del año 2018.
- ◆ Incrementar la carne de cerdo en bandas en 0.1% anual con relación al real del ganado comprado partiendo del 1,5% proyectado para el 2018.
- ◆ Incrementar en 0,9% el rendimiento de las carnes en conserva según el rendimiento plan.
- ◆ Incrementar en 0.2% el rendimiento de las vísceras y aprovechamiento comestible de la res y el cerdo.
- ◆ Lograr la obtención, o sea, industrialización de la sangre equivalente al 2% del peso en pie de los animales sacrificados, garantizando la producción de 420 ton de morcilla y embutido de sangre.
- ◆ Incrementar la producción de croquetas en 100 ton. más que en el 2018.

**ARC Gestión Tecnológica y de la Innovación**

IV. Rescatar y modernizar la base técnica, que permite elevar los niveles de producción y surtidos con eficiencia, calidad, ahorro energético y mínima afectación al medio ambiente.

**Criterios de Medidas:**

- ◆ Se logra el cumplimiento superior al 90% en los planes de reparaciones, fabricación y recuperación de piezas de repuesto.
- ◆ Se concluye la reparación del Sistema de Refrigeración de la UEB Empacadora “Osvaldo Herrera” y UEB Matadero “Chichí Padrón” y UEB Matadero “Lorenzo González.”
- ◆ Se monta la Línea de Morcilla en la UEB Matadero “Lorenzo González”.
- ◆ Se monta la Línea de Bioestimulín en la UEB Matadero “Chichí Padrón”.
- ◆ Se concluye con el montaje del Túnel de Congelación en la UEB Matadero “Salamina”.
- ◆ Se concluye con el montaje de la Línea de Escaldado en la UEB Empacadora “Osvaldo Herrera”.

- ◆ Se realiza el montaje de una embudidora de tecnología moderna en la UEB Empacadora “Osvaldo Herrera”.
- ◆ Se realiza el montaje de la Línea de Cortes Especiales en el seccionado de la UEB Empacadora “Osvaldo Herrera”.
- ◆ Se eleva la disponibilidad técnica de los equipos tecnológicos en más del 90 % a nivel de empresa en la actividad de mantenimiento.
- ◆ Se logra disminuir la intensidad energética en 0,5% todos los años con relación al real del 2018
- ◆ Se introduce o intensifica la producción de cortes especiales en la carne de res y cerdos.
- ◆ Se diversifican las producciones de productos conformados.
- ◆ Se mejoran las condiciones de transportación o almacenamiento de productos.
- ◆ Puesta en marcha del Área Homologada para productos lasqueados y paquetería de carnes en conservas.
- ◆ Se definen y aplican soluciones tecnológicas para la industrialización de los subproductos disminuyendo costos y minimizando la contaminación del medio ambiente.
- ◆ Se mejoran las condiciones de horneado tradicional, haciéndolo más eficiente, mientras que se aumenta la capacidad de cocción de productos cocidos.
- ◆ Se cuenta con un riguroso programa de producciones más limpias, el cual se controla y se cumple en al menos un 80%.
- ◆ Se garantiza el mantenimiento y reparación de activos informáticos.
- ◆ Se mejoran las condiciones del equipamiento informático para asumir la asimilación de software y hardware más moderno.

#### **ARC Gestión Ambiental**

- V. Prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre

los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios.

**Criterios de Medidas:**

- ◆ Se logra disminuir la contaminación ambiental con relación al año 2018.
- ◆ Se logra obtener e industrializar el 100% de la sangre obtenida.
- ◆ Se logra implantar el Sistema de Gestión Ambiental.

**ARC Gestión Contable- Financiera**

VI. Alcanzar una mejor utilización de los recursos financieros encaminados a garantizar la estabilidad financiera de la organización logrando los niveles óptimos de liquidez, endeudamiento y un buen control de los costos por productos.

**Criterios de Medidas:**

- ◆ Se reduce o mantiene el gasto material por peso de producción, siendo el valor tope para ello de 0.83.
- ◆ El endeudamiento no supere el 50 %.
- ◆ Liquidez que se encuentre entre 1 y 1.5.
- ◆ Ciclo de cobro que no exceda los 30 días en moneda nacional.
- ◆ Ciclo de pago que no exceda los 30 días en moneda nacional.
- ◆ Se realizan estudios de inventario para definir niveles ociosos y su paulatina reducción.
- ◆ Se solicitan préstamos sobre la base costo beneficio, garantizando créditos tanto para la actividad rutinaria de la entidad, así como para las inversiones que permitan desarrollar a la empresa.
- ◆ Se actualizan, controlan y revisan las fichas de costo, índices de insumo, etc.
- ◆ Se realizan análisis económicos de los resultados de la entidad al cierre de cada mes y antes del día 10 de cada mes.
- ◆ Se mantiene la empresa con resultados de ganancia en su gestión.
- ◆ Se fortalece la actividad de inspección y supervisión de precios.



### **ARC Gestión de la Comunicación y la Información.**

VII. Influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa, consolidar la cultura organizacional, la imagen e identidad de la empresa y mejorar la comunicación de los trabajadores entre sí, entre los jefes y sus subordinados y entre las áreas, así como los métodos y estilos de dirección.

#### **Criterios de Medidas:**

- ◆ Implantar el Sistema de Gestión de la Comunicación.

### **3.5 Etapa 4. Sistema de Control**

#### **3.5.1 Propuesta del Sistema de control**

El Sistema de Control se establece con el propósito de realizar de manera continua algunas revisiones a lo instituido en la proyección estratégica de la empresa, o sea, observar y controlar el cumplimiento paulatino de los objetivos estratégicos trazados. Para ello se confecciona a partir de algunos criterios de medida fijados un plan de acción, en el cual se establece la fecha y los responsables de ejecutar la acción que se fije. Para la Empresa Cárnica de Villa Clara se define el siguiente plan de acción como se muestra en el anexo 6 a partir del cual se prevén las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos y los indicadores asociados.

Como parte del sistema de control se propone además la ejecución del Cuadro de Mando Integral para facilitar la toma de decisiones en torno a la gestión empresarial.

#### **3.6 Evaluación de la estrategia con el Consejo de Dirección de la ECVC**

A partir de la aplicación del procedimiento escogido se obtiene como resultado la elaboración de la estrategia de la empresa objeto de estudio, dando respuesta además al objetivo general de la presente investigación. Este es necesario que responda a los intereses y aspiraciones que desea el personal de la organización para el óptimo despliegue de la misma dentro del entorno en el cual se desarrolla; por tanto se aplicó un cuestionario al Consejo de Dirección de la ECVC **(Ver Anexo 7).**

A partir de la aplicación del cuestionario anterior y los resultados arrojados por la misma, se valida el procedimiento aplicado en este trabajo para constituir la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara; la cual permite elevar la eficiencia y eficacia en la obtención de los resultados de cada uno de los procesos dentro de la organización y establecerla como una

empresa que represente competitividad para otras en el mercado. A continuación se muestran los resultados:

Tabla 2.2: Evaluación del procedimiento.

<b>Afirmaciones</b>	<b>Evaluación</b>
1. Es factible la aplicación de la estrategia en la Empresa Cárnica de Villa Clara.	5
2. Posee capacidad de respuesta a los problemas que presenta la empresa para el desarrollo.	5
3. Permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa.	4
4. Facilita la integración de todas las áreas en el proceso de gestión.	5
5. Propicia el desarrollo financiero de las áreas.	4
6. Potencia el compromiso del equipo directivo con las áreas de desarrollo identificadas.	5
7. El contenido del programa facilita la aplicación de las políticas y estrategias de desarrollo definidas por el grupo y el país.	5
8. En general, estoy muy satisfecho con la estrategia para el período 2019-2030.	5

Fuente: Elaboración propia.

Para la evaluación estadística y el proceso de validación de los resultados, se evaluó la fiabilidad de las escalas de puntuación, mediante el coeficiente de correlación: Alfa de Cronbach (a mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad). El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general se establece su aceptación a partir de valores superiores 0.80. A partir de los resultados obtenidos por el software SPSS versión 21 (**Ver Anexo 8**), se puede afirmar que con un alfa de 0.885 los resultados son fiables y el grupo de expertos que emitieron su criterio demuestran una aceptación positiva en cuanto a la estrategia elaborada.

### **3.7 Conclusiones parciales**

1. Se realizó la aplicación del procedimiento propuesto por el Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas como instrumento para la elaboración de la estrategia de la empresa objeto de estudio, lográndose así definir de las categorías básicas de la empresa, realizar el diagnóstico y la formulación estratégica, además de la definición de los objetivos estratégicos y la propuesta del sistema de control.
2. El empleo y la coherencia entre las herramientas: Matriz de Impactos Cruzados y Teoría de Recursos y Capacidades para la realización del diagnóstico estratégico de la organización permitieron determinar con mayor fundamento cuales son los rasgos que distinguen a esta empresa y pueden constituirse como ventajas competitivas para su desarrollo en el mercado.
3. El sistema de control propuesto ayuda a centrar la atención en la verificación del cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, a partir de los criterios de medidas y las acciones establecidas, lo que repercute en el desarrollo próspero y sostenible del futuro de la organización.

# *Conclusiones*



---

**CONCLUSIONES GENERALES**

Una vez terminada la investigación se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

1. La estrategia empresarial constituye una herramienta útil para elevar la eficiencia, eficacia y facilitar la toma de decisiones dentro del proceso de gestión empresarial y es un requisito indispensable para el éxito de cada organización.
2. La aplicación del procedimiento desarrollado para el diseño de la estrategia de dirección de la Empresa Carnica de Villa Clara, permitió mediante el empleo de la matriz DAFO ubicar a la empresa en una una estrategia ofensiva, o sea , de desarrollo de crecimiento usando sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas competitivas y las oportunidades que le brinda el entorno.
3. El sistema de control establecido para el nuevo período de planificación estratégica, incluye acciones como guía para el posicionamiento sólido y el trabajo futuro de la organización.
4. La estrategia elaborada fue evaluada mediante la aplicación de un cuestionario, donde los resultados fueron validados por su fiabilidad mediante el coeficiente de correlación: Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.885 lo que indica que es fiable y valorada positivamente por el Consejo de Dirección de la entidad.



# *Recomendaciones*

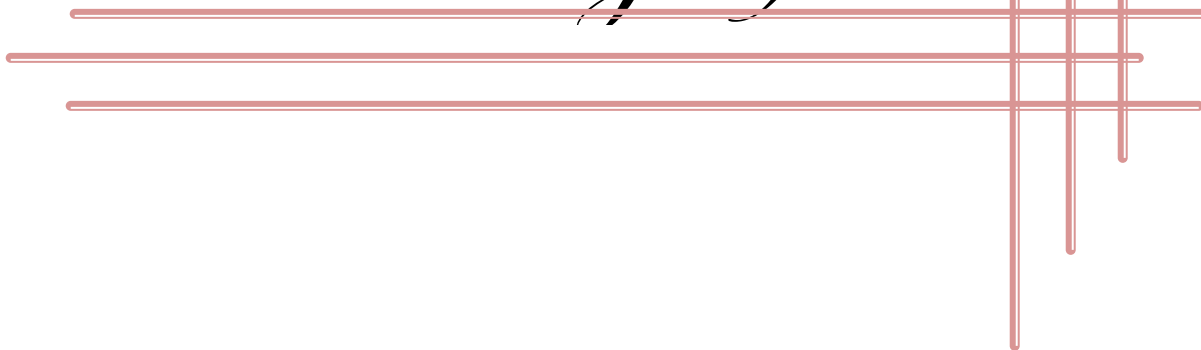


**RECOMENDACIONES**

Una vez finalizada esta investigación se le recomienda:

1. Exponer los resultados obtenidos en la investigación a los demás miembros de la administración de la empresa para su futuro tratamiento y seguimiento.
2. Implementar la estrategia empresarial elaborada.
3. Mantener una revisión constante de la proyección estratégica de manera que sea actualizada en correspondencia con los cambios que ocurren en el entorno.

# *Bibliografia*



## BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo Suárez, J. A. (1986). Proyecto de organización de las empresas industriales. La Habana, Monografía.
2. Aceves (2004). *Dirección Estratégica*. Ed. McGraw Hill.
3. Adam, E. E. & Ebert, R. J. (1991). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento*. Pearson educación.
4. Alhama Belamaric, R., Alonso Arrastía, F. & Cuevas Cañizares, R. (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. Ciudad de La Habana, Cuba, Ed. Ciencias Sociales.
5. Alonso Martínez, P. (2002). *Sistema de planificación y control del servicio de reparaciones navales de pequeño y mediano porte en la agencia GEOCUBA Caibarién. Tesis presentada en opción al título académico de máster en ciencias*. UCLV, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
6. Andrews, K. (1971). The concept of corporate strategy.
7. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York, Ed. McGraw-Hill.
8. Ansoff, H. I. (1998). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México, Ed. Addison Wesley Iberoamericana S. A.
9. Armiejo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
10. Barcelli, G. "Gestión, planificación y control de la producción" en.
11. Barney, J. B. (1995). "Looking inside for competitive advantage" en *Academy of Management Executive*, 4.
12. Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage" en *Journal of Management*, 1.
13. Barrios Junco, S. (2014). *Diseño de procesos para la Dirección Estratégica en la "Ember Villa Clara"* [En línea]. disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/285580131> [Accesado Date Accessed 2014].
14. Blanco Rosales, H. (2011). ¿Sistemas integrados de gestión empresarial o dirección integrada de la gestión en la empresa? Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC). Universidad de la Habana.
15. Blanco Rosales, H. (2000). Maestría en Consultoría Gerencial: Notas sobre la Dirección Estratégica. Material de apoyo a la docencia.
16. Cairo Huaranga, J. S. (2003). "Planificación Empresarial" en *Huancayo, Perú*.

17. Cámara, S. B., Fuentes, J. M. & Diaz, M. S. (2002). "Calidad y subsistema productivo en la industria agroalimentaria: Un estudio empírico aplicado al cooperativismo oleícola" en *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, 194, pp. 49-70.
18. Caram Sosa, L. E. (2004). *Estrategia para mejorar la capacidad de dirección local. Vice-Dirección de enfermería Policlínico Docente de Guanabacoa "Julio A Mella"*. Ciudad de La Habana, Escuela Nacional de Salud Pública.
19. Cárdenas de la Paz, O. (2013). *Manual de la asignatura Gestión de Procesos I como apoyo al proceso de enseñanza - aprendizaje en la carrera de Ingeniería Industrial.*, Universidad Central "Martha Abreu" De Las Villas
20. Columbie, M. (1998). Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana.
21. Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). "Competing on resources: Strategy in the 1990's" en *Harvard Business Review*, 4.
22. Conti, I. C. A. (2001). "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA" en 6ta edición,.
23. Cortés Hernández, F. (2013). "Estrategias competitivas y su importancia en la gestión de las empresas [En línea]." en.
24. Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, Ed. MIT Press.
25. Chapman, S. N. (2006). *Planificación y Control de la Producción*. Pearson educación.
26. Chase, R. B., Aquilano, N. J. & Jacobs, F. R. (2001a). *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*. McGraw-Hill Interamericana.
27. Chase, R. B., Aquilano, N. J. & Jacobs, F. R. (2001b). *Operations management for competitive advantage*. Irwin/McGraw-Hill.
28. Díaz, A. (1993). "Producción: Gestión y Control. Ed. Ariel" en *Economía SA España*.
29. Díaz Fernandez, I., Barreiro Pousa, L., Ferrer Castañedo, M., León Toirac, R., Díaz Crespo, R. & Calderon Milián, L. (2010). *Estrategia organizacional*. Ciudad de la Habana, Ed. Félix Varela.
30. Dilworth, J. B. (1989). *Production and operations management: manufacturing and nonmanufacturing*. Random House Trade.
31. Dogains, P. S., H. (2008). "Mixed integer linear programming scheduling in the food industry en Erdôgdu" en *Optimization in Food Engineering*.
32. Doimeadiós Martínez, R. (2012). "Metodología para la planeación, implementación y control de las estrategias de las instituciones escolares" en *Revista Electrónica Luz*, octubre.- diciembre. 2012, Holguín, Cuba.

33. Domínguez Machuca, A. J. A., Gil, A., Machuca, M. J. D., González, M. A. G., Jiménez, S. R., González, S. G., Jiménez, A. R., Machuca, M. A. D. & Gil, M. J. A. (1995). Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios.
34. Domínguez, P. R. (2000). *Introducción a la gestión Empresarial*. B-EUMED.
35. Duchessi, P. y. O. k. R. (1990). "A Knowledge-based Approach to Production Planning" en *The Journal of the Operational Research Society*, 41, pp. 377–390.
36. Duffus Miranda, D. (2015). *Evaluación de la imagen en la dirección de pequeños y medianos hoteles en Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
37. Escobar, V. (2004). "sistemas de produccion" en.
38. Fundora Miranda, A. (1987a). "Organización y Planificación de la Producción II" en *Editora ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba*.
39. Fundora Miranda, A. (1987b). Organización y planificación: Parte II. \_La Habana: Ed. Enpes.
40. Gallardo Silva, Y. (2007). *Diseño e implementación de la Estrategia de Dirección en el poder popular municipal de Sancti Spíritus, Trienio 2007-2009*. Maestría. Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.
41. García-Ruiz, R. (2006). *La formación continua. Estudio de las necesidades formativas en el ámbito empresarial de Cantabria*.
42. García Ruiz, M. (2006). "La formación continua: estudio de las necesidades formativas en el ámbito" en *Madrid: Ed. Tecnología de Gerencia S.A.*
43. García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid, Ed.McGraw Hill.
44. Gárciga, R. J. (2001). *Formulación estratégica: un enfoque para directivos*. La Habana, Ed. Félix Varela.
45. González Casañas, R. (2012 ). *Rediseño de la planeación estratégica para la Empresa de Automatización de Sancti Spíritus, durante el período 2012-2015* [En línea]. disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos88/rediseno-estrategia-direccion-empresa/rediseno-estrategia-direccion-empresa2> [Accesado Date Accessed 2012 ].
46. Grimá, T. J. (1991). *Análisis y formulación de estrategias empresariales*. Barcelona, Ed. Hispano Europea.
47. Guerras Martín, L. Á. & García-Tenorio Ronda, J. (1995). "La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. " en.
48. Gutiérrez Morales, E. P. (2005). "Materiales de la asignatura Dirección Estratégica" en.

49. Hax, A. & Majluf, N. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. New Jersey, Ed. Prentice-Hall International.
50. Heizer, J. (2001). *Dirección de la producción: decisiones estratégicas*. Madrid, Ed. Pearson Educación SA.
51. Heizer, J. H. & Render, B. (2001). *Administração de operações: bens e serviços*. LTC.
52. Herrera Lemus, K. C., Martínez Martínez, C. C., González Herrera, M., Cruz Santana, Y. & González Valdez, B. L. (2004). "Procedimiento para el Diseño e Implementación del Plan Estratégico en empresas del sector turístico " en p 18.
53. Higuera, A. G. & García, F. J. C. (2007). *CIM, el computador en la automatización de la producción*. vol. 50, Univ de Castilla La Mancha.
54. Ibarra Mirón, S. (2003). "Modelo y procedimientos para el análisis y proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación en empresas manufactureras cubanas" en *Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba*.
55. Ibarra Mirón, S., Cespón Castro, R. & Sarache Castro, W. A. (2004). "Procedimientos para la selección de los sistemas de gestión de la producción a aplicar en empresas manufactureras" en *Alta Dirección*, 40, 235, pp. 71-81.
56. Johnson, G. & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy. Text and cases*. Ed. Prentice Hall Internancional.
57. Koontz, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México, Ed. McGraw Hill.
58. Koontz, H., Wehrich, H. & Harold Koontz, H. W. (1998). *Administración: una perspectiva global*.
59. Lage Dávila, C. (2001). Intervención en la clausura de la Reunión de Directores de empresas en Perfeccionamiento. In: Carballal Del Río, E. (ed.) *Las Estructuras Colaborativas: El Tránsito de una estructura jerárquica a una colaborativa*. Ciudad de La Habana, Cuba.
60. Lamolla, F. (2005). "Materiales DEADE" en *V Edición, Ciudad de La Habana*,.
61. Los Santos, I. S. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Esic Editorial.
62. Lütke, M. (2005). " Advanced Planning in Fresh Food Industries: Integrating Shelf Life into Production Planning" en *Physica-Verlag*.
63. Machado Noa, N. (2006). Estudio de la aplicación de la Dirección Estratégica en Villa Clara. Resultado de investigación terminada. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

65. Machado Noa, N. (2015). Consideraciones acerca de la aplicación de la dirección estratégica en el contexto empresarial cubano.
66. Manuel Torres Gemeil, J. R. D., Beatriz Mederos Cabrera (2007). "FUNDAMENTOS GENERALES DE LA LOGISTICA" en.
67. Mederos Alonso, G. (2014). *PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LAS LÍNEAS DE PRESILLADO DE LA UEB IMPRESIÓN PLANA*. TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
68. MENCIÓN: PRODUCCIÓN, UCLV, Villa Clara, Cuba.
69. Menguzzato, M. (1996). La Dirección Estratégica de la empresa. España.
70. Meyers, F. E., Stephens, M. P. & Brito, J. E. (2006). *Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales*. Pearson Educación.
71. Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Ed. El Ateneo.
72. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lam-Pel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Ed. Granica S.A.
73. Miralles Consuegra, M. (2013). *Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno*. Grado en Relaciones Laborales y UAB.
74. Morcillo Ortega, P. (1997). *Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación*. España, Ed. CIVITAS SA.
75. Mula, J., Poler, R. & García, J. P. (2006). "Evaluación de Sistemas para la Planificación y Control de la Producción/[title][title language= en] Evaluation of Production Planning and Control Systems" en *Información tecnológica*, 17, 1, pp. 19-34.
76. Odriozola Guitart, S. & Triana Cordoví, J. (2015). "Estrategia de desarrollo y crecimiento económico en Cuba: dos caras de una misma moneda" en *Economía y Desarrollo*, vol.153
77. Onwubolu, G. C. & Mutingi, M. (2001). "Optimizing the multiple constrained resources product mix problem using genetic algorithms" en *International Journal of Production Research*, 39, 9, pp. 1897-1910.
78. Paipa, A. E. (2005). *Diseño de indicadores de producción en la industria de alimentos de*
79. *Barranquilla y Cartagena*. Tercera conferencia internacional Latinoamericana y del Caribe de Ingeniería y tecnología (LACCET"2005)



80. "Avances en Ingeniería y tecnología: Una Perspectiva Global", 8-9 de Junio 2005, Cartagena de Indias, COLOMBIA, Universidad del Norte, Barranquilla, Atlántico, Colombia.
81. Porter, M. (1985). *"Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia"*. México, Ed. Continental.
82. Portuondo Pichardo, F. (1983). "Economía de las empresas industriales" en *La Habana: Editorial Pueblo y Educación*, pp. 83-109.
83. Ramos Gómez, R. (2002). *Procedimiento para la mejora continua y el perfeccionamiento del sistema de planificación y control del servicio de reparación de motores. Aplicación al caso de la reparación de motores diesel*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV, Villa Clara, Cuba.
84. Raquel Gómez López , M. C. L. F., Ana M<sup>a</sup> Serrano Bedia , Gema García Piqueres , Adela Sánchez Santos y Alberto García Cerro. 2003. *Gestión de Operaciones. Planificación y control de la producción*.
85. Render, B. & Heizer, J. (2001). *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*. Prentice Hall.
86. Riesco, M. G. (2005). *Gestión de la producción: Cómo planificar y controlar la producción industrial*. Ideas propias Editorial SL.
87. Rodríguez, F. O. & Alemañy, S. (1996). "La Dirección por Objetivos" en *Boletín Informativo para cuadros del Estado*, pp. 12-21.
88. Rodríguez, T. C. y U. (2007). *Fundamentos Teóricos sobre Gestión de Producción*.
89. Ronda Pupo, G. A. (2002). *Modelo de Dirección Estratégica para órganos de seguridad y protección en el contexto cubano*. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. . ISPJAE. C.Habana, Cuba.
90. Ronda Pupo, G. A. & Marcané Laserra, J. Á. (2004). ""De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo." " en *Ciencias de la Información.*, Vol.35., agosto 2004, pp. 1-21.
91. Schoeder, R. G. (2005). *Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Contemporáneos*. México DF McGRAW-Hill. INTERAMERICANA.
92. Schroeder Roger, G. (1992). "Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de Operaciones" en *Editorial Mc Graw Hill, México*.
93. Stephens, M. (2006). "Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales" en *Pearson Educación*.

94. Stoner (1997). "Conceptos de estrategia" en.
95. Stoner, J. A. F. W., C (2000). "Administración" en *Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México*.
96. Torres Guirola, N. (2006). "Procedimiento para la evaluación del Sistema de Gestión de la Producción en empresas manufactureras cubanas" en *Informe de investigación terminada*.
97. Toscano Orbea, G. C. (2003). *Procedimiento de ayuda a la toma de decisiones en el proceso de intervenciones quirúrgicas del Hospital Pediátrico "José Luis Miranda" de Santa Clara*. Universidad Central martha Abreu de Las Villas.
98. Valdés, L. A. G. (2010). *Diagnóstico del Sistema de Planificación y Control de la Producción en la UEB Cárnico "Osvaldo Sánchez" del municipio Morón, Ciego de Ávila*. Tesis de grado. UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS.
99. Vollmann, T. E., Berry, W. L. & Whybark, D. C. (1995). *Sistemas de planificación y control de la fabricación*. Irwin.
100. Vollmann, T. E., Berry, W. L. & Whybark, D. C. (2000). *Administración integral de la producción y de los inventarios*. Limusa.

# *Anexos*



ANEXOS

Anexo 1: Modelos del proceso de Dirección Estratégica y análisis clúster. Fuente: Evaluación de la imagen en la dirección estratégica de pequeños y medianos hoteles en Cuba. Duffus Miranda (2015)

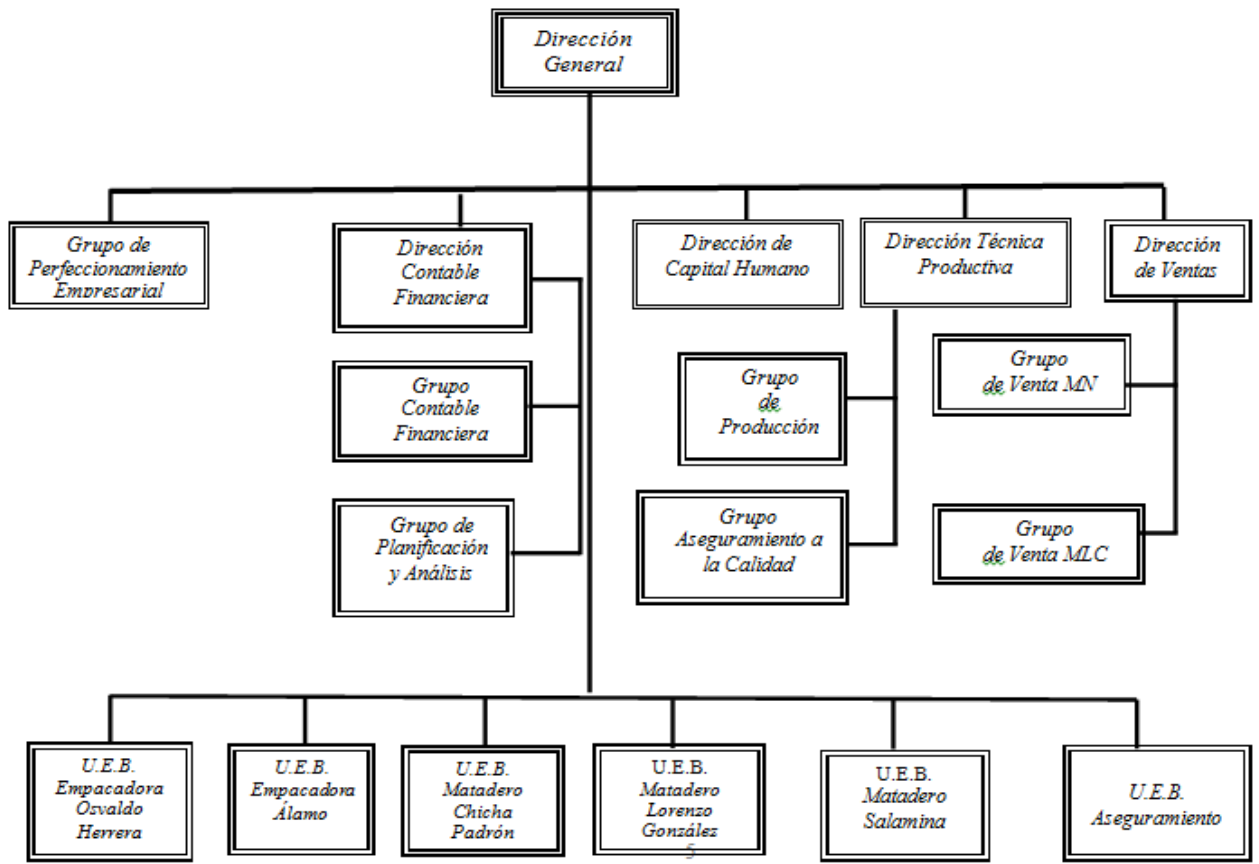
Modelos	Fases que contiene					Elementos principales que contiene el modelo															
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	S	O	P	Q	R	
Hofer y Davoust (1977)	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	
Bsseyre (1990)	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Yañes (1992)	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
Bueno (1993)	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
Gómez (1997)	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
García (1999)	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
Martínez (2000)	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	
Ronda y Marcané (2002)	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	
Bryson (2004)	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	
Stoner (2006)	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	
Amigo (2006)	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	
Menguzzato y Renau (2007)	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
Alfonso (2007)	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	
Koontz y Weihrich (2008)	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
Ruiz <i>et al.</i> (2009)	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
Díaz <i>et al.</i> (2010)	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
Cupa (2010)	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
Thompson y Strickland (2011)	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	
MINTUR (2012)	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	
Cortadellas (2014)	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	

Descripción de la simbología □ Evaluación: 2: Presente o parcialmente presente; 1: Ausencia de la fase o el elemento □ Fases y elementos: A: Reflexión o análisis estratégico; B: Planificación estratégica; C:Formulación estratégica; D: Implementación; E: Control estratégico; F: Misión y Visión; G: Diagnóstico estratégico; H: Análisis del problema estratégico; I: Objetivos estratégicos; J: Estrategias; K: Planes; L: Presupuesto; M: Indicadores de Control; N:Cultura organizacional; Ñ: Sistema de comunicación e información; S: Identidad; O:Valores; P: Factores clave de éxito; Q: Ventajas competitivas; R: Imagen.

Composición de los cluter por modelos	
Modelos	Cluster
Hofer y Davoust	4
Bsseyre	4
Yañes	3
Bueno	4
Gómez	3
García	3
Martínez	4
Ronda y Marcané	3
Bryson	2
Stoner	2
Amigo	3
Menguzzato y Renau	2
Alfonso	3
Koontz y Wehrich	4
Ruiz et al.,	3
Díaz <i>et al.</i> ,	1
Cupa	4
Thompson y Strickland	3
Mintur	3
Cortadellas	4

Distancia entre cluster				
Cluster	1	2	3	4
1	0	2.906	2.414	2.973
2	2.906	0	1.937	1.462
3	2.414	1.937	0	1.391
4	2.973	1.462	1.391	0

Anexo 2: ORGANIGRAMA EMPRESA CARNICA VIILA CLARA



Fuente: Documentos de la entidad

**Anexo 3: Criterios sobre los conceptos de recursos, habilidades, capacidades y competencias. Fuente: Estrategia organizacional Díaz Fernandez, et al. (2010)**

Autores	Recursos	Habilidades	Capacidades	Competencias
Hill y Jones	Los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales; recursos tangibles( terrenos, edificios, planta, maquinaria, etc.) y recursos intangibles ( marca, reputación patentes y know-how)	Surge de dos fuentes: recursos y capacidades.	Son las habilidades para coordinar sus recursos y destinarlos a un uso productivo; residen en las rutinas organizacionales.	
Aeker	Un activo es algo que una empresa posee como una marca o un local de venta minorista.	Una habilidad es algo que la empresa realiza mejor que los competidores, como un proyecto de publicidad o una fabricación eficiente.	Las capacidades para fabricar productos de alta calidad son una habilidad cuya medición podría realizarse por medio de objetivos de calidad.	
Grant	Los recursos son inputs en el proceso productivo. La unidad básica de análisis. Los recursos individuales de una firma incluyen: equipos, habilidad de empleados individuales, patentes, marcas, financieros, etc.		La capacidad es la habilidad por un equipo de recursos de ejecutar tareas o actividades. La anatomía de las capacidades de una firma se estudia bajo el concepto de rutinas organizacionales.	Las capacidades estratégicas son las competencias esenciales. El aprendizaje colectivo en una organización, especialmente como coordinación de diversas habilidades productivas y al integración al flujo múltiple de tecnología
Hamel y Prahalad			La capacidad de una organización para mejorar las habilidades existentes y desarrollar otras nuevas es la mejor ventaja competitiva	El aprendizaje colectivo en la organización especialmente cómo coordinar diversas habilidades productivas e

			que pueda utilizarse.	integrar múltiples tecnologías.
K. Andrews	Son dinero y personas, recursos técnicos y los administrativos.	La habilidad distintiva de una organización es mucho más de los que esta puede hacer, es lo que puede hacer particularmente bien.	La capacidad de organización es su habilidad actual y potencial de llevar a cabo, en contra de la oposición circunstancial o competencia, lo que se ha propuesto realizar.	



#### Anexo 4. Entrevista realizada por el equipo multidisciplinario



Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA)

Empresa Cárnica Villa Clara

#### Entrevista Individual Estandarizada

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha y hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

**Objetivo de la entrevista:** recibir información confiable para enriquecer y constatar consideraciones importantes que contribuyan a la actualización de la Estrategia hasta el 2030 de nuestra empresa.

#### Preguntas:

1. ¿Se siente ud comprometido con la organización y considera que los demás lo están. Se trabaja en función del desarrollo armónico así como en la mejora continua de todos los procesos en la empresa?
2. ¿Cuáles son los problemas más significativos que a su juicio frenan el cumplimiento de los compromisos contraídos para cumplir con el encargo estatal, así como ventas en divisas?
3. ¿Con que fortalezas ud cree que cuenta su organización y por qué?
4. ¿Si tu proceso está expuesto a riesgos diga cuales considera internos y cuales externos y especifique su grado de incidencia?
5. ¿Para lograr el éxito de nuestra empresa que ud considera se deba hacer en el futuro que asegure el cumplimiento de la misión?

Anexo 5. Matriz de Impactos Cruzados (DAFO). Fuente: Elaboración propia.

		Oportunidades						Amenazas					
		1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
<b>Fortalezas</b>	1	3	2	2	2	2	11	0	1	0	3	0	4
	2	3	3	3	2	3	14	0	0	1	2	2	5
	3	2	2	1	3	1	9	2	2	0	1	0	5
	4	2	2	2	2	1	9	0	0	1	1	0	2
	5	3	3	2	3	1	12	2	0	3	0	0	5
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>55</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>21</b>
<b>Debilidades</b>	1	1	1	1	1	1	5	1	0	1	0	1	3
	2	0	3	0	3	0	6	0	3	0	1	1	5
	3	1	1	1	1	1	5	1	0	3	0	1	5
	4	0	3	0	3	0	6	0	2	1	0	1	4
	5	1	0	1	0	1	3	1	1	0	1	0	3
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

3- Alto 2- Medio 1- Bajo 0- Nulo

**Anexo 6. Propuesta del Sistema de Control. Fuente: Elaboración propia.**

**Objetivo N° 1:** Implantar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de modo que logre un desempeño superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto en la calidad, eficiencia y eficacia y productividad de los procesos.

ACCIONES	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMP.
1. Realizar diagnóstico sobre las necesidades de reestructuración de la plantilla, así como los salarios por actividad, procediendo correspondientemente.	Dir. Capital Humano	Grupo Capital Humano	Anual
2. Realizar evaluaciones de la efectividad de las modificaciones de plantilla para aprobar o modificar los cambios establecidos.	Dir. Capital Humano	Grupo Capital Humano	Cada tres meses posteriores a cambios
3. Evaluar el sistema de pago, así como los resultados del mismo relativamente con los resultados de la entidad, asumiendo cambios favorables.	Dir. Capital Humano	Grupo Capital Humano	Anual
4. Desarrollar matrices de competencia para los diferentes puestos de trabajo, seleccionando, reubicando y/o reclutando personal capaz o capacitando al existente para asumir el puesto de trabajo competentemente.	Dir. Capital Humano	Grupo Capital Humano	Semestral
5. Realizar diagnóstico sobre la satisfacción laboral, empleando técnicas de análisis factibles, teniendo en cuenta condiciones de trabajo, medio ambiente laboral, relaciones de trabajo, realización laboral, remuneración, estimulación, etc., asumiendo acciones correspondientes de acuerdo a las posibilidades.	Dir. Capital Humano	Grupo Capital Humano	Semestral

6. Desarrollar un modelo de gestión de seguridad industrial para lograr el mantenimiento de los recursos humanos, ejecutando al 100 % el presupuesto de medios de protección eficiente y eficazmente.	Dir. Humano	Capital	Grupo Humano	Capital	Anual
7. Mantener actualizada toda la documentación de cada puesto de trabajo.	Dir. Humano	Capital	Grupo Humano	Capital	Mensual
8. Realizar estudios de organización del trabajo de acuerdo al cronograma aprobado, que incluye todos los procesos de la entidad.	Dir. Humano	Capital	Grupo Humano	Capital	Según programa
9. Desarrollar una estrategia integrada de gestión de los recursos humanos que incluya a todo el personal, siendo la capacitación un ARC y que incluya acciones referentes a todas las categorías ocupacionales, de modo que se garantice la fomentación de valores deseados a todos los niveles.	Dir. Humano	Capital	Grupo Humano	Capital	Anual
10. Realizar evaluaciones en todas las categorías ocupacionales según lo establecido en el Procedimiento de Evaluación del Desempeño	Dir. Humano	Capital	Grupo Humano	Capital	Anual
11. Realizar capacitación de los cuadros y sus reservas en la Dirección por objetivos y otros temas sobre el trabajo en equipo	Dir. Humano	Capital	Grupo Humano	Capital	Anual

**Objetivo N° 2:** Desarrollar un mejoramiento continuo de la calidad hasta satisfacer la máxima exigencia de nuestros clientes.

ACCIONES	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMP.
1. Implantar HACCP en la Empacadora Álamo en las líneas que cumplan con los requisitos de la norma NC136 como es la de embutido Grueso y Cocido y Ahumadas.	Dir. Técnico productiva	Áreas de calidad	Abril 2020
2. Implantar los prerequisites del sistema HACCP en algunas líneas en los establecimientos de Osvaldo Herrera y Lorenzo Glez.	Dir. Técnico productiva	Áreas de calidad	Diciembre 2020
3. Implantar HACCP en el Matadero Chichí Padrón en las líneas que cumplan con los requisitos de la norma NC136 como es la del Bioestimulín	Dir. Técnico productiva	Áreas de calidad	Febrero 2020
4. Desarrollar acciones para alcanzar y mantener la licencia sanitaria en todos nuestros establecimientos.	Dir. Técnico productiva	Áreas de calidad	Semestral
5. Establecer un sistema para el control de la calidad del servicio prestado, el cual sea capaz de retroalimentarse, derivando programas de acciones de mejora continua.	Dir. UEB Ventas	Dir de ventas, Dpto. NMCC	Mensual
6. Establecer un sistema de mejora continua de la calidad total con enfoque sobre el proceso.	Dir. Técnico productiva	Áreas de calidad, tecnólogos, Desarrollo	Mensual
7. Lograr la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad con alcance Salamina y Unidad de Dirección.	Dir. Técnico productiva	Áreas de calidad	IV Trimestre 2020
8. Realizar activos de calidad en cada unidad productiva, así como a nivel de	Dir. Técnico	Áreas de calidad	Anual



## ANEXOS

Empresa.	productiva		
9. Establecer condiciones para que diariamente se aporten observaciones por los obreros y miembros de los comités de calidad en general, con respecto a las incidencias del día, logrando sistematicidad en el trabajo y que los comités de calidad jueguen su papel correctamente.	Dir. Técnico productiva	Áreas de calidad	Semestral

Objetivo N° 3: Incrementar la eficiencia y eficacia de la producción manteniendo los ritmos de crecimiento con relación al plan, sin afectar la calidad y los destinos de las producciones.

ACCIONES	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA CUMP.
1. Se incrementan los rendimientos de carne res deshuesada en 0,3% y de cerdo en bandas en 1,8% con relación al ganado comprado	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Anual
2. Se incrementa en 1,1% el rendimiento de las carnes en conservas según rendimiento plan	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Anual
3. Disminución de las mermas en nuestro proceso productivo. Carne de cerdo en bandas 0.1 % vs Plan, Carne de res deshuesada 0.2 % vs. Balance o plan. Carnes en conservas 0.1 % vs Insumos/productos.	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Mensual
4. Se logra incrementar la obtención e industrialización de la sangre con relación al año anterior	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Semanal
5. Recuperación de aprovechamientos comestibles que no se utilizan en la industria	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Diario
6. Se incrementan los rendimientos y aprovechamientos comestibles de la res en un 1,0 %	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Anual
7. Lograr disminuir el % de decomiso con respecto al año anterior.	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Anual
8. Garantizar en tiempo y forma los pedidos del área de ventas para la comercialización en MLC	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Semanal

9. Definir exactamente los consumos de todos los materiales utilizados en la industria determinando índices de insumo óptimos.	Dir. Tec. productiva	Dir. Técnico prod, Desarrollo y tecnólogos	Trimestral
10. Garantizar la obtención de tripas naturales para la producción de productos finos según demanda del mercado.	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Semanal
11. Garantizar la estabilidad de la producción para la entrega eficiente.	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Mensual
12. Establecer de fórmulas únicas para los productos de la merienda escolar existentes.	Dir. Tec. productiva	Dir. de producción	Anual
13. Implantación de la producción de nuevos productos para la merienda escolar según indicaciones del organismo superior.	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Según las indicaciones
14. Implantación de la producción de nuevos productos para la venta en divisas según el desarrollo de los mismos.	Dir. Tec. productiva	Dir. Técnica, desarrollo, áreas productivas	Según cronograma
15. Garantizar las producciones destinadas a la canasta básica en tiempo y forma de modo que no se afecte la distribución a la población.	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Mensual
16. Garantizar los productos de organismos priorizados en al menos un 90 %, supliendo las posibles afectaciones con producciones alternativas adecuadas.	Dir. Tec. productiva	Áreas productivas	Mensual



Objetivo N° 4: Rescatar y modernizar la base técnica, que permite elevar los niveles de producción y surtidos con eficiencia, calidad, ahorro energético y mínima afectación al medio ambiente.

ACCIONES	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMP.
1. Lograr el cumplimiento superior al 93% en los planes de reparaciones, fabricación y recuperación de piezas.	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto e Inversiones	Mensual
2. Lograr elevar la disponibilidad técnica de los equipos tecnológicos en más del 92%.	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto e Inversiones	Mensual
3. Reducir el índice de intensidad energética en un 2 % con respecto al año anterior.	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto e Inversiones	Anual
4. Reducir el índice de consumo de electricidad en un 1 % y combustible en la industria en más de 2 % con relación al año anterior.	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto e Inversiones	Anual
5. Realizar la reparación del sistema de refrigeración de las UEB Empacadora O.Herrera y Mat. Chichí Padrón.	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto e Inversiones	Anual
6. Cumplir con el cronograma de la preparación de los residuales de los Mat. Chichí Padrón y Lorenzo Glez.	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto e Inversiones, entidad ejecutora	Según cronograma de inversión
7. Realizar levantamiento de las necesidades de desarrollo de nuestra empresa en correspondencia con las diferentes áreas y UEB	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto e Inversiones	Anual
8. Realizar el estudio de lubricación para todos los equipos tecnológicos por cada UEB	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto e Inversiones	Trimestral



## ANEXOS

9. Lograr realizar el balance de agua para medir la eficiencia en el consumo y regular de manera obligatoria la medición del gasto.	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto e Inversiones	Mensual
10. Alcanzar un coeficiente de disponibilidad técnica del parque automotor mayor o igual a 0,85.	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto transporte	Mensual
11. Planificar los mantenimientos por tipos en todas las UEB	Dir. Aseguramiento	Dpto. Mtto	Enero 2020

**Objetivo N° 5:** Prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios.

<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>EJECUTANTE</b>	<b>FECHA DE CUMP.</b>
1. Lograr la implantación del Sistema de Gestión Ambiental con alcance en Salamina	Dir. Técnico productiva	Áreas de calidad	IV Trimestre 2020
2. Lograr implementar el Sistema HACCP y el Sistema de Gestión Ambiental en las restantes UEB.	Dir. Técnico productiva	Áreas de calidad	Diciembre 2020
3. Capacitar el 100% los cuadros y sus reservas en temas económicos, tecnológicos y medio ambientales.	Dtor. General	Dir. Recursos Humanos	Anual
4. Actualizar o mejorar los Sistemas de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Dir. Técnico productiva	Área de Producción	Mayo 2020

*Objetivo N° 6:* Alcanzar una mejor utilización de los recursos financieros encaminados a garantizar la estabilidad financiera de la organización logrando los niveles óptimos de liquidez, endeudamiento y un buen control de los costos por productos.

ACCIONES	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMP.
1. Realizar evaluaciones experimentales sobre el insumo del 100 % de materiales por unidades de producción definiendo índices de insumo reales promedio.	Directora técnico productiva	Dirección técnico productiva y especialistas de fábricas	Mensual
2. Analizar mensualmente el del cumplimiento de los índices de insumo par tomar medidas con las desviaciones.	Director Cont. financiero	Económicos y tecnólogos	Mensual
3. Implantar el análisis de los costos y rendimientos con el auxilio de técnicas de avanzada para agilizar los cálculos permitiendo analizar más profundamente las desviaciones.	Director Cont. financiero	Dpto. de economía y de producción	Semanal
4. Mantener la contabilidad confiable	Dir. Cont. financiero	Dpto. contabilidad	Anual
5. Realizar reclamaciones y demandas a clientes que violan el contrato.	Dir. UEB Ventas	Asesora jurídica, Dpto. de ventas	Mensual
6. Realizar estudio de inventario ocioso y tomar las medidas pertinentes, regulando el nivel de inventarios que no se revierte en ingresos.	Dir. Cont. financiero	Economía y UEB aseguramiento	Mensual
7. Superar al personal de economía en la confección y revisión de fichas de costo, así como en análisis económico.	Dir. Capital Humano	Profesores y Dpto. de economía	Según estrategia de capacitación

---

8. Actualizar las fichas de costo de los productos.	Dir. Cont. Financiero	Dpto. economía y tecnólogos	Trimestral
9. Realizar análisis económicos de los resultados por área, asumiendo planes de medida donde existen desviaciones.	Dir. Cont. Financiero	Dpto. economía y áreas afectadas	Mensual
10. Mantener el ciclo de cobro y pago en MN por debajo de los 30 días	Dir. CF y UEB Ventas	Dpto. de ventas y economía	Mensual
11. Se actualizan o mejoran los Sistemas de Planificación, Contabilidad, Relaciones Financieras, Costos y Precios.	Dir Cont.-Financiero	Dpto. economía y áreas afectadas	Septiembre 2020

*Objetivo N° 7:* Influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa, consolidar la cultura organizacional, la imagen e identidad de la empresa y mejorar la comunicación de los trabajadores entre si, entre los jefes y sus subordinados y entre las áreas, así como los métodos y estilos de dirección.

ACCIONES	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMP.
1. Implementar en todas las UEB el Sistema de Gestión de la Comunicación.	Jefe Perfeccionamiento	Área de perfecc y UEB	Anual
2. Actualizar o mejorar los Sistemas de Organización General y Métodos y Estilos de Dirección.	Jefe Perfeccionamiento	Área de perfecc y UEB	Anual
3. Actualizar o Mejorar el Sistema de Informativo.	Jefe Perfeccionamiento	Área de perfecc y UEB	Anual
4. Aplicar el Manual de Identidad Corporativo de la Empresa	Jefe Perfeccionamiento	Área de perfecc y UEB	Diciembre 2019
5. Implantar el procedimiento de la participación de los trabajadores en la Dirección	Jefe Perfeccionamiento	Área de perfecc y UEB	Anual
6. Aplicar encuestas a trabajadores a fin de conocer su satisfacción en cuanto a estos temas en la empresa	Jefe Perfeccionamiento	Área de perfecc y UEB	Cuando corresponda

**Anexo 7. Cuestionario para la evaluación de la aplicación del procedimiento. Fuente: Elaboración propia.**

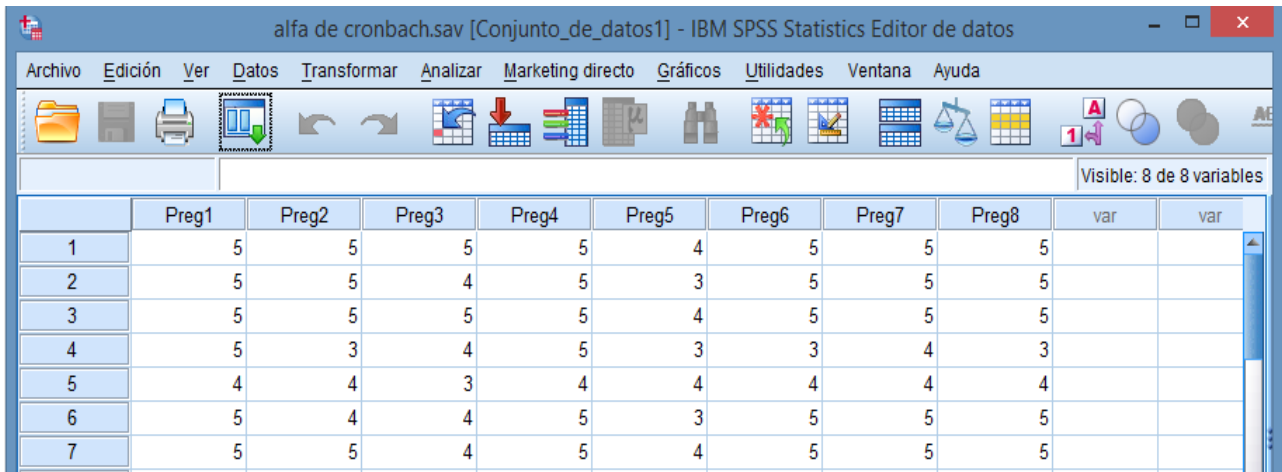
Estimado especialista, esperamos que sea tan amable de responder este sencillo cuestionario que tiene como objetivo validar el procedimiento aplicado en este trabajo, como forma de proceder para la elaboración de la estrategia de la Empresa Cárnica de Villa Clara. Siga, por favor, las instrucciones que le presentamos a continuación. Debe completar la casilla **EVALUACIÓN** con la puntuación que usted considere que le corresponde a cada uno de los aspectos, para ello se le propone la escala siguiente:

1. No es factible
2. Casi factible
3. Medianamente factible
4. Factible
5. Totalmente factible

Afirmaciones	Evaluación
1. Es factible la aplicación de la estrategia en la empresa de materiales de la construcción	
2. Posee capacidad de respuesta a los problemas que presenta la empresa para el desarrollo	
3. Permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa	
4. Facilita la integración de todas las áreas en el proceso de gestión.	
5. Propicia el desarrollo financiero de las áreas.	
6. Potencia el compromiso del equipo directivo con las áreas de desarrollo identificadas.	
7. El contenido del programa facilita la aplicación de las políticas y estrategias de desarrollo definidas por el grupo y el país.	
8. En general, estoy muy satisfecho con la estrategia para el período 2019-2030.	

**Anexo 8. Análisis de fiabilidad. Fuente: Software SPSS versión 21.**

**Entrada de datos. Software SPSS versión 21**



	Preg1	Preg2	Preg3	Preg4	Preg5	Preg6	Preg7	Preg8	var	var
1	5	5	5	5	4	5	5	5		
2	5	5	4	5	3	5	5	5		
3	5	5	5	5	4	5	5	5		
4	5	3	4	5	3	3	4	3		
5	4	4	3	4	4	4	4	4		
6	5	4	4	5	3	5	5	5		
7	5	5	4	5	4	5	5	5		

Donde: 1, 2, 3, ..., 7: Se refiere a Experto\_1, Experto\_2, Experto\_3, ..., Experto\_7 respectivamente Preg1, Preg2, ..., Preg8: Se refiere a las afirmaciones mostradas en el cuestionario

**Análisis de fiabilidad**

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	7	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	7	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	8



