



CARRERA: INGENIERÍA AGRÓNOMA

### TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diseño de una estrategia de dirección para la Unidad Básica de Producción Cooperativa "MICONS "en el Municipio Trinidad. Desing of management strategy for the Basic Cooperative Production Unit "MICONS" in the municipality of Trinidad.

Autora: Orelis Jiménez Cubas.

Tutores: M.Sc Delvis Valdés Zayas.

Sancti Spíritus  
Año  
2023

Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.

Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, familia, esposo y a todos los que de una forma u otra ayudaron y permitieron la realización del mismo.

## DEDICATORIA

“A mis padres, por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante. También a mi hermano por brindarme su apoyo moral en todos estos años de carrera, a mis profesores en especial Delvis Valdés Zayas, que me dieron fuerzas, creyeron en mí y lograron que tomara más impulso, cuando pensaba que no iba a lograrlo”

## RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la Unidad Básica de Producción Agropecuaria (UBPC) MICONS, cercana al Municipio Trinidad, el objetivo general del trabajo fue diseñar la estrategia de dirección de esta unidad, para de esta forma contribuir a alcanzar niveles de producción agrícola deseados y necesarios para la propia institución y el territorio. En la misma se realiza un análisis que permite un acercamiento a los principales aspectos teórico-conceptuales que sirven de soporte para la investigación. En una segunda parte, se enfocó la metodología relacionada con la elaboración de la estrategia de dirección, a partir del análisis de dos momentos que la integran: diagnóstico y proyección. Luego se hizo la elaboración de la estrategia a partir de cada uno de los elementos que conforman el patrón estudiado, llegando finalmente, luego del análisis de impactos cruzados en la Matriz D.A.F.O, al reconocimiento de la posición estratégica en la que se encuentra la entidad, lo decisivo para el diseño posterior de los objetivos estratégicos y las acciones correspondientes.

Palabras clave: Planificación, estrategia, diagnóstico, UBPC, rendimiento.

## ABSTRAC

The present investigation was carried out in the Basic Unit of Agricultural Production (UBPC) MICONS, near to the Municipality Trinidad, the general objective of the work was to design the strategy of address of this unit, for this way to contribute to reach wanted levels of agricultural production and necessary for the own institution and the territory. In the same one he/she is carried out an analysis that allows an approach to the main theoretical-conceptual aspects that serve as support for the investigation. In a second part, the methodology related with the elaboration of the address strategy was focused, starting from the analysis of two moments that integrate it: diagnosis and projection. Then the elaboration of the strategy was made starting from each one of the elements that you/they conform the studied pattern, arriving finally, after the analysis of crossed impacts in the Main D.A.F.O, to the recognition of the strategic position in the one that is the entity, the decisive thing for the later design of the strategic objectives and the corresponding actions.

Words key: Planning, strategy, diagnosis, UBPC, yield.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN .....	4
ABSTRAC .....	5
INDICE .....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
Problema Científico de la Investigación: .....	11
Hipótesis.....	11
Objetivo General: .....	11
Objetivos específicos: .....	12
CAPÍTULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRAFICA .....	13
1.1.Concepto de estrategia de dirección .....	13
La Planificación.....	14
1.2.Elementos de dirección, planificación y gestión estratégica.....	15
1.2.1. Modelos y procedimientos para la dirección estratégica. ....	15
1.2.2. Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia. ....	17
1.3.Análisis estratégico de la organización. ....	19
1.3.1.Análisis del macro y micro entorno: .....	19
1.3.2.Construcción y análisis de la Matriz DAFO.....	19
1.3.3.Premisas para la Construcción del procedimiento. ....	21
CAPÍTULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS .....	22
2.1. Caracterización de la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONS .....	22
2.2. Guía de preguntas utilizada en la entrevista a cuadros y directivos de la UBPC MICONS. ...	22
2.3.Selección del modelo para la confección de la estrategia.....	24

2.4. Versión del Modelo de Resolución del Consejo de ministros, (1998), para la confección de la estrategia de dirección en la presente investigación. ....	25
2.5. Validación de los resultados de la presente investigación. ....	26
CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN. ....	27
3.1. Planteamiento de la Misión de la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONS. ....	27
Misión .....	27
Análisis estratégico.....	27
3.2. Micro entorno: (Análisis de las 5 Fuerzas de Porter).....	28
3.3. Elaboración y procesamiento de los resultados de la Matriz D.A.F.O.....	30
Resultados del análisis de la matriz de impactos cruzados .....	30
Problema estratégico.....	31
Solución estratégica. ....	31
Valores compartidos .....	31
3.4. Escenarios posibles. ....	32
3.5. Áreas de resultados claves. (ARC).....	33
CONCLUSIONES .....	43
RECOMENDACIONES .....	44
BIBLIOGRAFÍA .....	45
ANEXOS.....	48

## INTRODUCCIÓN

El término estrategia es de origen griego (estrategos) y significaba el arte del general en la guerra. Procede de la unión de los vocablos, stratos (ejército) y agein (conducir, guiar) (Corominas,1995). Otros autores, como (Battaner,2001), la definen como el arte de proyectar y dirigir las operaciones militares, especialmente las de guerra. Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

De una forma más sintetizada, Stoner define que “un plan estratégico es el destinado a lograr las metas generales de una organización” (Stoner, 2002). Según (Pérez y Rodríguez, 2012), plantean que la dirección estratégica rebasa los límites de la formulación de la planeación estratégica e incluye otros dos momentos: la implantación y el que los autores denominan ejecución y control, enfoque est bastante coincidente con (Colectivo de autores, 2005) de las Bases Metodológicas y Conceptuales para el Proceso de Diseño, Implementación y Control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos Basada en Valores en las organizaciones cubanas, el cual significa que “... la dirección estratégica es un proceso que integra la planificación estratégica, la implementación y el control, de donde queda claro que la planificación estratégica es solo un momento de un proceso completo que es la dirección estratégica” (Colectivo de autores, 2005).

Según (Llanes *et al.*, 2015), la planificación estratégica hace su aporte imprescindible, principalmente cuando su proceso es concebido para permitir pensar (dirigir, acota este autor) estratégicamente y no solamente para formular un plan estratégico. Por esta razón, más allá de un nuevo documento institucional, se necesita un nuevo comportamiento institucional. Cuánto más alto es el grado de incertidumbre, mayor es el aporte potencial del pensamiento estratégico. ¿En qué consiste el pensamiento estratégico?

Los grandes estrategias de la historia cultivaron un estado intelectual de alerta permanente para percibir relaciones, significados y prácticas emergentes que la mayoría no percibía, e incluían algunas de dichas relaciones, significados y prácticas en sus estrategias para lograr exitosamente sus objetivos o propósitos (Almuiñas *et al.*,2012).

Importantes transformaciones que tienen el objetivo de conformar un nuevo modelo de gestión pueden verse en el contexto actual del sector agrario del país. Entre ellas resaltan la entrega de tierras ociosas a nuevos agricultores, creación de estructuras municipales del Ministerio de la Agricultura (Gaceta Oficial No.45, 2012), (Gaceta Oficial No. 053, 2012), (Lineamientos VI congreso PCC, 2011), potenciación del sector productivo no estatal (con énfasis en el sector cooperativo), modificaciones de precios y diversificación de las formas de comercialización, potenciación de la gestión del sector agropecuario a nivel local, separación de las funciones estatales y empresariales.

La sostenibilidad institucional requiere de un proyecto que defina misión, objetivos, políticas y estrategias institucionales; competencia institucional en las dimensiones conceptual, metodológica, organizacional, administrativa y estructural; credibilidad institucional, lo cual implica más transparencia administrativa, más sintonía con el entorno,

mecanismos para la participación de los talentos humanos de la propia institución, los clientes, usuarios y socios. (De Souza, 2011).

En Cuba, los procesos de planificación han mantenido la idea de la verticalidad en la economía, el cortoplacismo y la no articulación de intereses nacionales, sectoriales y territoriales, esto ha impedido un pensamiento estratégico, a largo plazo, que garantice crecimientos económicos sostenidos en virtud de elevar la calidad de todos los ciudadanos. Esta lógica de pensamiento cambiando a raíz de la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución y el posterior proceso de conceptualización del modelo económico cubano de desarrollo socialista y la confección del plan nacional de desarrollo económico hasta 2030, aunque en la práctica no ha sido posible la consecución de un instrumento de plan estratégico que integre los que hoy existen, dígase Plan General de Ordenamiento Territorial (PGOT), Plan de Desarrollo Integral Municipal (PDIM) y Plan de la Economía Nacional (PEN), e integre los intereses nacionales, sectoriales y territoriales (Cardozo *et al.*, 2016)..

Un enfoque territorial, que supere la concepción de «lo local» como «lo municipal», permitiría dar respuesta a las necesidades de encadenamientos productivos o clústeres, entre objetivo económicos del sector agropecuario, los cuales tienen lugar en varios municipios, a partir de sus recursos endógenos y exógenos y sus capacidades potenciales de desarrollo socioeconómico (Albuquerque *et al.*, 2004).

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible debido a los cambios que se producen en el mundo. Las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir, enfrentarlos y de forma constante provocarlos para contribuir a la cultura de este; alcanzando la competitividad y la calidad deseada. Los sistemas de dirección se someten a las características del contexto interno y externo, por lo que estos, para que sean efectivos deben tener flexibilidad, responsabilidad, reducción de los gastos, agresividad, rapidez y proyección de una visión (Valdés y Suárez, 2018).

En el programa de producción de alimentos hasta el año 2008 se prevé incrementos hasta un 30 % de la producción en viandas, granos, carnes y leche, además se fortalece rá la producción de vegetales con la construcción de tres organopónicos (Ministerio del Azúcar [MINAZ], 2002).

Según la (Estrategia de Desarrollo Local [EDL], 2023), el Municipio de Trinidad cuenta con su Estrategia de Desarrollo Local, en la cual aparecen muy bien definidas seis líneas estratégicas, en sus aspiraciones de alcanzar la soberanía alimentaria y la sostenibilidad territorial, donde por su significado para las citadas aspiraciones, aparece como primera línea estratégica, la siguiente: Transición Productiva con Ciencia e innovación hacia la Soberanía y Seguridad Alimentaria, y aparece como Objetivo General: Apoyar e impulsar la producción de alimentos agropecuarios y no agropecuarios con enfoque nutricional y lograr un uso eficiente y racional de los recursos endógenos y del fondo agrícola del municipio, contribuyendo a su reactivación económica. La situación actual en la esfera agropecuaria del municipio se plantea: Municipio que carece de soberanía alimentaria, sin tradición productiva y con un aumento considerable de la población flotante. En el diagnóstico que se realiza en el municipio aparecen las debilidades

siguientes:

- ▮ El municipio carece de soberanía alimentaria.
- ▮ Insuficiente uso de la Estrategia de Desarrollo Municipal como instrumento rector para el trabajo del Gobierno Local.
- ▮ No existe tradición productiva.
- ▮ Insuficientes maquinarias, medios y accesorios para el trabajo agropecuario.
- ▮ Mecanismos de préstamos engorrosos y lentos para los productores. Formas de pago poco estimulante en la agricultura.
- ▮ Insuficientes encadenamientos productivos y poco efectivos, entre todos los actores económicos.
- ▮ Existen insuficiencias en los mecanismos de abastecimiento y comercialización para todos los actores económicos.
- ▮ Deficiente control y aprovechamiento de los recursos.
- ▮ Poca preparación del capital humano para enfrentar el Desarrollo Local.
- ▮ Débil trabajo en la política de cuadros.
- ▮ Falta de calidad y disciplina en la información que se tributa relativas a las estadísticas económico-demográficas
- ▮ Estrategia de Desarrollo en discordancia con el Plan General de Ordenamiento Urbano.
- ▮ Ineficaz monitoreo del cumplimiento del Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano.
- ▮ Escaso desarrollo industrial.
- ▮ El enfrentamiento a la indisciplina social no es efectivo.
- ▮ Insuficientes medios de transporte público y comercial unido al mal estado de la infraestructura vial.
- ▮ Insuficiente impulso hacia el desarrollo de las exportaciones
- ▮ Diferencias marcadas en las condiciones de vida entre campo y ciudad y a su vez dentro de ambos.
- ▮ Poco reconocimiento de los Proyectos de Desarrollo Local como actores económicos en función del fortalecimiento del municipio.

Como se puede apreciar varias de las debilidades declaradas en el anterior

diagnóstico, involucran y comprometen el objetivo declarado en la Primera Línea Estratégica, de dicha estrategia.

La UBPC MICONs, constituye una de las formas productivas que hoy dispone el sector agropecuario en el Municipio de Trinidad, y que juega un rol importante en el logro del objetivo propuesto en la primera línea estratégica de la Estrategia de Desarrollo Local de este municipio; sin embargo, aún no cuenta con una estrategia de dirección que le permita avanzar de forma eficiente hacia el logro de sus objetivos y los del sector agropecuario en el territorio. Los problemas existentes en esta UBPC, son los que prevalecen en la agricultura cubana y sobre los cuales se debe trabajar en la proyección estratégica.

Situación problemática en Cuba que afecta el desarrollo estratégico de las UBPC.

- ▮ Carencia de un pensamiento estratégico.
- ▮ Uso de suelos no aptos para caña.
- ▮ Deficiente preparación del suelo.
- ▮ Irrentabilidad económica.
- ▮ Calidad de las semilla, siembra y política varietal.
- ▮ Composición de las cepas.
- ▮ Despoblación y siembra.

Por todo lo antes expuesto, se establece el Problema Científico que aparece a continuación:

#### **Problema Científico de la Investigación:**

¿Cómo diseñar estrategia de dirección en una Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONs para lograr incrementos en los rendimientos agrícolas y la eficiencia de la entidad?

#### **Hipótesis**

Si se diseña una estrategia de dirección en la UBPC MICONs, la entidad contará con una herramienta que le permitirá a su colectivo de dirección y de trabajadores, avanzar hacia el logro de mejores resultados.

#### **Objetivo General:**

- Diseñar una estrategia de dirección en la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONs que permita un mayor rendimiento agrícola y eficiencia de la entidad.

### Objetivos específicos:

- Construir el marco teórico referencial de la investigación a través de la revisión y análisis de la bibliografía sobre estrategia de dirección, rendimiento agrícola y eficiencia empresarial con vista a elegir fundamentar un procedimiento para diseñar la estrategia de dirección en la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONS.
- Proponer un procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección en la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONS.
- Diseñar la estrategia de la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONS.

# CAPÍTULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRAFICA

## 1.1. Concepto de estrategia de dirección

Cuando se habla de estrategia se debe remitir a sus orígenes, fueron los griegos, los primeros en acuñar este término, y lo definieron como: El arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: estratos (ejército) y agein (conducir, guiar). A lo largo de la historia de la humanidad varias han sido las definiciones de estrategia, lo que deja por sentado que no existe un consenso universal acerca de esta. Diferentes autores, plantean definiciones tales como:

"Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios"

"La dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1976)"

"Una forma de conquistar el mercado"

"La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzados, quedando estos subordinados en la medida en que ayuden a alcanzarse".

Por otra parte, (Mintzberg, 1994), dice que es el curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

Morrisey (1993) el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. También se define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Las estrategias son de forma general programas de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada (Koontz, 1991).

Sobre la planificación estratégica se puede decir que es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa (Steiner, 1996).

(Kotter, 1998), plantea: Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.

## La Planificación

En la toma de Roma de por parte del ejército bajo las órdenes del terrible Aníbal, se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

(Ansoff, 1967), plantea que: La aparición de la Planificación con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

(Steiner, 1996), en su artículo que el papel esencial del administrador exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las ejecutaba.

Por otra parte, González (2007) en su tesis en opción al título de Máster en Dirección plantea que: El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde. Este autor considera cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y de forma sistemática una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos,

procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal integra tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

En la actualidad, muchas entidades productivas y de servicios del sector agrario, combinan la planificación estratégica y la dirección por objetivos que vista en su integralidad, le son inherentes un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves, que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, a fin de definir un sistema de objetivos y estrategias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades (Idris *et al.*,2010).

(Chandler, 1962), propuso un enfoque de "estrategia inicial", la definió como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

El diagnóstico estratégico participativo sirve para describir la situación de la organización en el momento en que se realizó la planificación estratégica, permite esclarecer los problemas que deben ser enfrentados durante el proceso de cambio; la identificación de las fortalezas y oportunidades que pueden ser utilizadas para propiciar este proceso y de las debilidades y amenazas que pueden obstaculizarlo (Geifur, 2009).

El diseño de la estrategia está encaminado a aprovechar las fortalezas para minimizar los efectos de las posibles amenazas. La formulación de la estrategia no es un proceso conceptual, sino un proceso participativo que va emergiendo poco a poco, a medida que el aprendizaje de la Organización deja de ser algo individual. La formulación de la estrategia es un proceso de poder entre grupos en conflicto dentro de la organización y entre las organizaciones y sus entornos, donde se trata de combinar las estrategias e integrar las estructuras en una perspectiva configurativa única (Martínez *et al.*,2010).

Otro aspecto que constituye un instrumento para alcanzar los objetivos propuestos es el plan de acción en el cual se manifiesta o proyecta el vínculo planificación- ejecución(Poussart, 2015).

## **1.2.Elementos de dirección, planificación y gestión estratégica.**

### **1.2.1. Modelos y procedimientos para la dirección estratégica.**

La necesidad de un modelo, procedimiento que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los propios factores que condicionan su evolución

(González, 2007).

Este propio autor continúa diciendo, la estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos y de distinta índole, son los factores que influyen en la de procedimientos para el desarrollo de la estrategia empresarial.

***Modelo de Resolución del Consejo de Ministros. Consejo Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998).***

- Momento de diagnóstico.
- Elaboración de la misión.
- Análisis estratégico:
- Fortalezas.
- Debilidades.
- Oportunidades.
- Amenazas.
- Construcción de la matriz DAFO.
- Identificación de:
- Problema estratégico.
- Solución estratégica.
- Valores compartidos.
- Momento de proyección.
- Elaboración de la visión.
- Escenarios
- Unidad estratégica de negocios.
- Factores claves de éxitos.
- Área de resultados claves.
- Objetivo estratégico por ARC.
- Criterios de medidas con su plan de acción.
- Momento de ejecución y control.
- Control y Retroalimentación.

***Modelo propuesto por Stoner (2002).***

- Formulación de metas.
- Identificación de actuales objetivos estratégicos.
- Análisis ambiental.
- Análisis de recurso, fortalezas y debilidades de la organización.
- Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas.
- Análisis de brechas, determinar el grado de cambio requerido en la estrategia actual.
- Toma de decisiones estratégicas.
- Puesta en práctica de la estrategia.

- Medición y control del proceso.

***Modelo propuesto por Porter, (1995).***

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

**1.2.2. Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia.**

Después de realizar un minucioso análisis de los modelos anteriores, se pueden encontrar varios elementos comunes en los mismos, lo cual permite establecer fases fundamentales en la elaboración de una estrategia de dirección (González, 2007).

**Fase de diagnóstico:**

Misión de la organización.

Valores compartidos en la organización.

Análisis estratégico de la organización.

Diagnóstico estratégico (se define el indicador de eficiencia empresarial).

Elaboración de la Matriz DAFO.

**Establecer la Misión.**

Todo proceso de planificación parte de la Misión. Esta no es más que la razón de ser de la organización, ¿para qué existe esta?, ¿cuál es su función social?, ¿qué hace o debe hacer? (Stoner, 2002; Valdés y Suárez, 2018).

En la bibliografía consultada se define la misión como:

Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad. (Vergara, 1987).

Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones. Expresa la razón de ser. (Rodríguez, 1997).

Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. (Menguzzato, 1995).

Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por

qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. (Morrisey, 1993).

Según Morrisey (1993), una declaración de la misión comprende los siguientes elementos:

El concepto de su empresa.

La naturaleza de su negocio.

La razón para que exista su empresa.

La gente a la que usted sirve.

Los principios y valores bajo los que usted pretende operar.

### **Fijar los valores compartidos de la entidad.**

El futuro de una empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores (González, 2007).

Este propio autor más adelante plantea: Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidiana:

Los valores finales asociados a la visión: ¿hacia dónde va? ¿y su misión para que se va?

Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere negar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho, los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa.

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

- ▮ Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas productivos o de aquellos que, con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa.
- ▮ Los valores sociales de la empresa en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad.
  - ▮ La tradición cultural de la sociedad para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al

orgullo de pertenencia, etc.

- ▮ Los valores de dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- ▮ La formación y la influencia de consultores, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores.
- ▮ Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medio ambientales, etc.
- ▮ Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas.
- ▮ Los resultados de la empresa y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

### **1.3.Análisis estratégico de la organización.**

Varios autores al referirse a los elementos esenciales que componen. Un análisis estratégico, definen tres elementos esenciales:

- Análisis del macro y micro - entorno.
- Diagnóstico estratégico.
- Definición de los indicadores de eficiencia empresarial.

#### **1.3.1.Análisis del macro y micro entorno:**

Según Stoner (2002), el análisis interno se encamina a la busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. Qué poseen, ¿qué los puede hacer mejor?, en qué son muy buenos?, ¿qué se sabe hacer muy bien y es deseado por los clientes?, ¿qué hacer para potenciarlas?, son preguntas claves para analizarlas. Las debilidades, se trata de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales es necesario atenuar o superar en la evolución de la organización.

#### **1.3.2.Construcción y análisis de la Matriz DAFO.**

Para llegar a la elaboración de la Matriz D.A.F.O, primero se deben obtener estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) (Valdés y Suárez,2018). Stoner (2002) plantea que la construcción de la Matriz D.A F.O, como herramienta necesaria para cuantificar, está estructurada en forma de tabla de doble entrada, donde en la

parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser:

¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (\*) para marcarlo y así sucesivamente. El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: Con qué Fortalezas puedo atenuar estas Amenazas. Si es positivo se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las Amenazas apoyándose en las Fortalezas). El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades). El procedimiento de marcar con asteriscos es similar. En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Qué Debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Con el análisis y evaluación de los resultados de la matriz FODA, se pudo tener un conocimiento exacto de la situación de las características positivas y negativas de la empresa, que se han confrontado con el entorno, y que está orientado principalmente a evidenciar las fortalezas y debilidades al interior de la empresa y las amenazas y oportunidades que presenta en la actualidad, así como su significación para el futuro. Se formularon los objetivos estratégicos y las acciones que representan las metas que se pretenden alcanzar, y en las que deben centrarse los esfuerzos organizacionales de la entidad para establecer una mejor estrategia y proyección de desarrollo (Freedman, 2003).

Según González (2007), después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionando que mayores incidencias hayan tenido. La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso se tiene:

La estrategia DA (Mini - Mini). El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las Debilidades y Amenazas. Una organización que se enfrenta a Amenazas externas y Debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.

La estrategia DO (Mini - Maxi). La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las. 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. Oportunidades.

La estrategia FO (Maxi - Maxi). A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización (Valdés y Suárez,2018).

- ▮ **Fase de elaboración:** Elaboración del problema estratégico general, de la solución estratégica general y de los escenarios más probables. \_
- ▮ **Fase de proyección:** Contempla la proyección de la organización a través de su visión y los objetivos estratégicos.
- ▮ **Fase de ejecución y control:** Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones.

### **1.3.3.Premisas para la Construcción del procedimiento.**

El procedimiento tiene como premisas:

- ▮ Impulsar el enfoque estratégico en la Unidad Básica de Producción Cooperativa Micons, donde el sistema de contingencia forme parte, pero no sea una constante en el trabajo.
- ▮ Las técnicas y herramientas desarrolladas para la implementación del procedimiento, permiten considerarlo dialécticamente, en continuo mejoramiento.
- ▮ El procedimiento entra en perfecta articulación con el proceso de perfeccionamiento empresarial, produciendo mejoras en la eficiencia empresarial, lo cual posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para prestar servicios competitivos.

#### **Objetivos del procedimiento.**

Su objetivo general es desarrollar una estrategia de dirección en la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONS que produzca mejoras en la eficiencia de esta entidad. Para su cumplimiento incluye los objetivos específicos siguientes:

Desarrollar un diagnóstico estratégico

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

Todo el proceso de elaboración de la Estrategia de Dirección se desarrolla sobre la base de la participación de los miembros de la UBPC, en la definición de cada una de las partes del modelo empleado. La dirección estratégica en un proceso humano es mucho más que un sistema” (Morrisey, 1995).

## CAPÍTULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1. Caracterización de la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONS

Esta unidad se encuentra aproximadamente a unos 30 Km del Municipio de Trinidad, específicamente en el poblado de Palmarito, cuenta con una superficie de tierras total de

911.7 ha, de ellas la superficie agrícola es de 780.67 ha, existiendo 131.03 ha no cultivadas, cuenta con una plantilla de trabajo incompleta para garantizar su objeto social, con un total de 75, de ellos hay directos a la producción 64 e indirectos 11, el nivel escolar predominante es el 9no Grado, sus cuadros no cuentan con ninguna especialización o título en el perfil agropecuario, se dedica a la producción cañera y a los cultivos varios, distribuidos de la forma siguiente: 20 ha al cultivo del Arroz, 3 ha al Frijol, 6 ha al Maíz,

6 ha al Tomate, 1ha al Plátano, 2 ha al Bonito, 15 ha al cultivo de la Calabaza y 2.0 ha se plantan de Yuca, el resto de la superficie agrícola se destina a la producción de Caña de Azúcar, se reportan pérdidas en la producción por el ataque de plagas, fundamentalmente en el Frijol, el Bonito reporta pérdidas por sequía y en el caso del Plátano, reportan pérdidas por la incidencia de fuertes vientos asociados a eventos del clima. No cuentan con maquinaria para realizar las labores agrícolas que necesitan los cultivos, adolecen de un sistema de riego para cubrir la superficie agrícola. Se emplean dos sistemas de pago de los salarios a los trabajadores: Pago por resultados y Pago por rendimiento, siendo el salario medio de un trabajador de 3094.60 \$. Los gatos en que incurre la unidad están en el orden de los 3 Millones 405 mil pesos mensuales. No se cumplen los Planes de Producción en los cultivos varios, aunque lo hacen en la caña, existe un bajo suministro de insumos necesarios para garantizar las producciones, bajo nivel de implementos agrícolas, no cubren las necesidades del laboreo que se realiza a los cultivos plantados, y con los que se cuentan están en mal estado técnico.

Para el cumplimiento de los objetivos trazados y aras de establecer una organización de la investigación se propusieron las etapas siguientes:

- ▮ **Recolección de información:** Para el cumplimiento de esta importante etapa se utilizó como herramienta la entrevista a los principales cuadros y directivos de la UBPC MICONS, para ello se confeccionó una guía de preguntas, de elaboración propia, que recogí información en aspectos en cuatro vertientes fundamentales: Lo económico, capital humano, organizativo y productivo. Elementos imprescindibles para posteriormente elaborar un diagnóstico lo más cercano posible a la realidad del contexto dónde se desenvuelve la entidad, a continuación, se relaciona esa guía de preguntas.

### 2.2. Guía de preguntas utilizada en la entrevista a cuadros y directivos de la UBPC MICONS.

1. ¿Está completa la plantilla de trabajadores de la UBPC?
2. ¿Cuántos trabajadores integran la plantilla?

3. ¿Cuántos están directos a la producción?
4. ¿Cuántos están indirectos a la producción?
5. ¿Cuántos son cuadros?
6. ¿Está completa la plantilla de cuadros?
7. ¿Los cuadros que ocupan cargos en la unidad son del perfil agropecuario?
8. ¿Existe liderazgo en los cuadros de la UBPC?
9. ¿Cuál es el nivel escolar promedio de los trabajadores de la UBPC?
10. ¿Cuál es el nivel escolar promedio de los cuadros?
11. ¿Cuál es la superficie de tierra total de la UBPC?
12. ¿Cuál es la superficie agrícola de la UBPC?
13. ¿Existen tierras oseosas o no cultivada?
14. ¿Qué cantidad de tierras no se cultivan y sus causas?
15. ¿Cuáles son los cultivos que se siembran en la UBPC?
16. ¿Qué cantidad de área agrícola de la UBPC se le dedica a cada cultivo?
17. ¿Cuál es el rendimiento por área de cada cultivo?
18. ¿Existe ataques de plagas y enfermedades a los cultivos?
19. ¿Cuáles son los cultivos más atacados?
20. ¿Existe un Plan de Producción en la UBPC?
21. ¿Se cumple el Plan de Producción?
22. ¿Existe un Banco de Semillas en la UBPC?
23. ¿Cómo garantiza la semilla que demanda la unidad en las labores de siembra?
24. ¿Es de calidad la semilla empleada?
25. ¿Cumple el Plan de Siembra en la UBPC?
26. ¿En caso de no cumplirse cuáles son las causas?
27. ¿El empleo de las técnicas de laboreo agrícola es correcto?
28. ¿Se cuenta con los insumos necesarios para alcanzar los niveles de Producción planificados?

29. ¿Se cuenta con los implementos agrícolas necesarios para realizar las labores agrícolas que demandan los cultivos?
30. ¿Están en buen estado los implementos agrícolas de que disponen los trabajadores para el cumplimiento de su faena?
31. cuál es el costo de producción en la unidad?
32. ¿A cuánto asciende los gatos mensuales de la UBPC?
33. ¿Cuáles son los ingresos mensuales de la UBPC?
34. ¿Cuál es la forma de pago empleada a los trabajadores en la UBPC?
35. ¿Cuál es el salario medio de un trabajador en la UBPC?
36. ¿Existe una desagregación de la partida presupuestaria de la entidad por cada área?
37. ¿Existen contratos con otras formas productivas o actores económicos?
38. ¿Se cumplen los contratos?
39. ¿Existen cuentas por cobrar o pagar en la institución?
40. ¿Qué impacto tienen la UBPC en la comunidad?
41. ¿Existe compromiso político de las organizaciones gubernamentales y políticas del territorio para con la institución?

### **2.3. Selección del modelo para la confección de la estrategia.**

Partiendo de la consulta de la bibliografía consultada y de que existen varios modelos propuestos para la confección de estrategias de dirección, y que independientemente de sus particularidades, todos tienen comunidad en aspectos metodológicos y de contenido básico, por otra parte, partiendo del contexto cubano en que se desenvuelven las entidades en el radicado, se optó por elegir el Modelo de Resolución del Consejo de Estado, (1998). Por considerarlo una propuesta más completa comparados con los otros modelos y más atemperado a nuestra realidad. En el presente trabajo por una cuestión de tiempo y recursos económicos, ambos factores que limitan la investigación científica, se decidió aplicar una versión del mismo.

Este modelo propone para la confección de una estrategia, los elementos siguientes:

Momento de diagnóstico.

Elaboración de la misión.

Análisis estratégico:

Fortalezas.

Debilidades.

Oportunidades.

Amenazas.

Construcción de la matriz DAFO.

Identificación de:

Problema estratégico.

Solución estratégica.

Valores compartidos.

Momento de proyección.

Elaboración de la visión.

Escenarios

Unidad estratégica de negocios.

Factores claves de éxitos.

Área de resultados claves.

Objetivo estratégico por ARC.

Criterios de medidas con su plan de acción.

Momento de ejecución y control.

Control y Retroalimentación.

#### **2.4. Versión del Modelo de Resolución del Consejo de ministros, (1998), para la confección de la estrategia de dirección en la presente investigación.**

Momento de diagnóstico.

Elaboración de la misión.

Análisis estratégico:

Fortalezas.

Debilidades.

Oportunidades.

Amenazas.

Construcción de la matriz DAFO.

Identificación de:

Problema estratégico.

Solución estratégica.

Valores compartidos.

Elaboración de la visión.

Escenarios.

Criterios de medidas con su plan de acción.

## **2.5. Validación de los resultados de la presente investigación.**

Para la validación de los resultados de la presente investigación, se utilizaron diferentes herramientas como la propia entrevista, la cual arrojó elementos de juicio, tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales resultaron determinantes a la hora de establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la UBPC MICONS, componentes de la etapa de diagnóstico, indispensables para la confección de la estrategia, además dichas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, constituyen según Stoner (2002), la piedra angular para poder elaborar la Matriz D.A.F.O, la cual constituye una herramienta estadística, muy recurrida y que permite validar cuantitativamente los datos obtenidos en la etapa de diagnóstico, permitiendo en dependencia de los datos que arroja la misma establecer el problema estratégico y el tipo de estrategia que debe adoptar cada institución sometida a este proceso.

## **CAPÍTULO3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

### **3.1. Planteamiento de la Misión de la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONs.**

Después de un profundo estudio de los materiales consultados en la revisión bibliográfica, referidos a los elementos necesarios para la elaboración de una misión, y utilizando como referente un artículo de Valdés y Suárez, (2018), sobre un estudio en el sector cooperativo del Municipio Trinidad, donde se define una misión para una forma productiva del sector agrícola de este territorio y partiendo del modelo elegido para el diseño de la presente estrategia, se propone la siguiente misión:

#### **Misión**

La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) MICONs, formada por un colectivo comprometido con el trabajo, disciplinado y revolucionario, se distingue en la eficiencia de las labores realizada, en la variedad y la calidad de los productos comercializados contribuyendo al logro de la seguridad alimentaria del municipio Trinidad.

#### **Análisis estratégico**

La UBPC MICONs tiene una influencia directa y dominio de las principales tendencias demográficas de los asentamientos poblacionales que la rodean, en este caso del poblado de Palmarito, de donde obtiene el mayor por ciento de la composición de su fuerza de trabajo, donde ha realizado obras de impacto social, así como de las zonas urbanas con las que tiene comprometidas entregas de productos agropecuarios de manera regular; aspecto que se muestra a continuación como un análisis necesario.

Antes de pasar al planteamiento de las fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades, se debe aclarar que en la presente investigación se llevó a la mínima expresión las cantidades de amenazas, fortaleza, debilidades y oportunidades, ya que al realizar un análisis profundo de cada una de las originalmente declaradas, se pudo apreciar que era un problema de enfoque de quienes la proponían, que realmente coincidían con otras ya declarada, por otra parte se fueron a las que se consideran de mayor impacto, en lo referente a los recursos humanos, a lo económico, lo productivo, la eficiencia y lo social, esto facilitaría el posterior planteamiento y procesamiento de la Matriz D.A.F.O. Coincidiendo lo planteado en la bibliografía por Valdés y Suárez, (2018), quienes plantean: 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.

### 3.2. Micro entorno: (Análisis de las 5 Fuerzas de Porter)

#### ▮ Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La aprobación e implementación del Decreto Ley 300 sobre tierras en usufructo ha generado un incremento del número de productores agropecuarios locales. La existencia de otras formas productivas con base agropecuarias y de empresas estatales dedicadas a la actividad constituye la base de la competencia de la entidad objeto de estudio. No obstante, la UBPC MICONS, posee condiciones particulares que la diferencian de estos competidores dentro de las que se destacan el hecho de contar con tierras de alto nivel de fertilidad, proximidad de fuentes permanentes de abasto de agua, tradición en el cultivo de la Caña de Azúcar, entre otras.

#### ▮ Rivalidad entre los competidores:

Las potencialidades internas de la UBPC, su prestigio productivo en cultivos específicos, tales como la propia caña y en algunos cultivos varios y el sentido de pertenencia de sus socios frente a las características específicas de sus competidores evidencian que aún no se consideran un peligro potencial para la entidad.

#### ▮ Poder de negociación o influencia de los proveedores:

La UBPC tiene poder para negociar directamente con los proveedores de insumos y recursos específicos para la actividad agropecuaria. Los trámites de aseguramiento material se realizan por la propia dirección. Los principales proveedores con los que se cuenta son: la Empresa de Suministros Agropecuarios, la Empresa Provincial de Semillas y la Empresa Municipal Agropecuaria. En los últimos periodos se ha visto afectado el poder negociador para la adquisición de insumos muy específicos que se comercializan en condiciones especiales y en moneda convertible, MLC, por la centralización estatal de los precios.

#### ▮ Influencia o poder negociador de los usuarios:

Existen posibilidades de poder negociar con los usuarios, principalmente aquellas instituciones estatales como las turísticas, aunque en todos los casos la negociación con estos y otros usuarios jurídicos está sujeta a los reglamentos y políticas internas del país para la actividad de comercialización de productos agropecuarios que en determinado momento pueden convertirse en un obstáculo.

#### ▮ Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En la actualidad no se prevé la entrada de nuevos productos sustitutos; aunque realmente no se desecha esa posibilidad y se le da seguimiento a ese aspecto particular para tratar de dar una oportuna respuesta si fuera necesario.

Se debe tener presente los resultados que genera la aplicación de una matriz DAFO, para comprender mejor cuan necesario es la búsqueda de una solución estratégica para el futuro de una entidad.

### **Amenazas**

A1. Bloqueo recrudescido de Estados Unidos de América a la isla, que imposibilita el acceso a mercados con costos ventajosos para la economía nacional y la adquisición de insumos y maquinarias necesarias para la producción.

A2. Inexistencia en el territorio de empresas especializadas en la producción y comercialización de semillas y ganado de alta calidad genética.

A3. Cambio Climático caracterizado por los incrementos de las temperaturas y la disminución de los periodos lluviosos.

A4. Encarecimiento y carencia de los insumos básicos necesarios para desarrollar la actividad agropecuaria (semillas, productos químicos, útiles y herramientas, ropa y calzado, así como maquinaria y equipos de repuesto para las mismas).

A5. Poco reconocimiento social del papel de la agricultura como actividad económica primordial y necesaria en el municipio.

### **Oportunidades**

O1. Estar localizada en un municipio con gran desarrollo de la actividad turística que demanda grandes volúmenes de productos agropecuarios.

O2. Desempeño ineficiente de la Empresa Municipal de Acopio y de otras formas productivas en el sector agropecuario en el territorio que no garantizan el cumplimiento de los suministros de diversidad y calidad de productos agropecuarios para las crecientes demandas de la población e instituciones estatales.

O3. Existencia de una Estrategia de Desarrollo Local a nivel de gobierno municipal, que tiene como primera línea estratégica, la producción de alimentos.

O4. Apoyo internacional brindado por ONG que aportan medios y recursos técnicos que no están al alcance de la unidad. Por Ej.: Proyectos.

O5. Existencia de la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Nutricional.

### **Debilidades**

D1. La UBPC no cuenta con su plantilla de trabajadores completa.

D2. No cuentan con maquinaria para efectuar las labores agrícolas planificadas, la carencia de combustibles, insumos y piezas de repuesto.

D3. Escasos niveles de actualización de conocimientos técnicos en las distintas especialidades agropecuarias, los cuadros principales, los cuales no son de perfil agropecuario, y bajo nivel escolar, de forma general de la fuerza de trabajo.

D4. Baja eficiencia económica de la UBPC, respaldado por: Elevado costo de producción, pérdidas en la producción, elevados gastos mensuales, cuentas por cobrar o pagar, entre otras. D5. Problemas organizativos e insuficiencia de medios de producción que impiden el cumplimiento de los Planes de Producción en los cultivos varios que tiene establecidos.

D6. Carencia de un sistema de riego que satisfaga las demandas de agua que requieren las plantaciones de los diferentes cultivos en la unidad.

D7. Existen dentro de la superficie de tierra total de la UBPC áreas no cultivadas.

### **Fortalezas**

F1. Estabilidad, compromiso y liderazgo de los miembros de la Junta Directiva de la UBPC. F2. Cercanía de la mayor cantidad de la fuerza de trabajo próxima a las áreas de labor.

F3. Contar con fuentes de abasto de agua cercana.

F4. Contratos de trabajo con otras formas productivas del sector agropecuario e identidades de otras ramas del territorio.

Partiendo de que la entidad tiene bien identificada como su principal amenaza el encarecimiento y carencia de los insumos básicos necesarios para desarrollar la actividad

agropecuaria; y si no se atenúan o resuelven las debilidades que supone el no poder una plantilla de trabajadores completa que le permita cumplir con las metas planificadas, la carencia de maquinaria e implementos agrícolas que permitan cumplir de forma eficiente las labores de cultivo y ausencia de sistemas de riego; a pesar de contar con fortalezas tales como: Estabilidad, compromiso y liderazgo de los miembros de la Junta Directiva de la UBPC y contar fuentes de abasto de agua cercana; no podrá aprovecharse las oportunidades que representan estar localizada en un municipio con gran desarrollo de la actividad turística que demanda grandes volúmenes de productos agropecuarios y existir una Estrategia de Desarrollo Local, cuya prime línea estratégica sea precisamente la producción de alimentos.

### 3.3. Elaboración y procesamiento de los resultados de la Matriz D.A.F.O.

	O1 A5	O2 Total	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4
<b>F1</b>	0	0	X	0	X		X	0	
<b>X</b>	X	X	6						
<b>F2</b>	0	0	0	0	0		X	0	
<b>0</b>	0	0	1						
<b>F3</b>	0	0	0		X		0	0	
<b>X</b>	0	0	2						
<b>F4</b>	X	X	X	0	X		0	X	
<b>0</b>	X	0	6						
<b>D1</b>	0	0	X	0	X		X	0	
<b>0</b>	0	X	4						
<b>D2</b>	0	X	X	X	X		X	0	
<b>0</b>	X	0	6						
<b>D3</b>	X	0	X	X	X		0	0	
<b>X</b>	0	0	5						
<b>D4</b>	X	0	0	X	X		X	0	
<b>0</b>	X	X	6						
<b>D5</b>	X	X	X	X	X		X	0	0
<b>X</b>	X	8							
<b>D6</b>	0	0	X	X	X		X	0	
<b>X</b>	X	0	6						
<b>D7</b>	0	0	X	0	X		0	0	
<b>X</b>	X	0	4						
<b>Total</b>	4	3	8	6	9		7	1	
<b>5</b>	6	4							

**Leyenda:**

**O: Oportunidad.**

**D: Debilidad.**

**A: Amenaza.**

**F: Fortaleza.**

**X: Impacto.**

**0: No impacto.**

### Resultados del análisis de la matriz de impactos cruzados.

<b>Debilidades – Oportunidades</b>	<b>23</b>
	Debilidades – Amenazas

16

**Fuente: Elaboración propia**

Después de un análisis exhaustivo observar que el mayor valor de los resultados obtenidos e la Matriz D.A.F.O(tablas anteriores) se puede observar que el mayor valor numérico se encuentra ubicado en el Cuadrante III de la matriz(Debilidades Oportunidades), o sea Maxi\_Mini , en correspondencia con los elementos teóricos previamente analizados se

30

plantea que la UBPC debe asumir una estrategia de reorientación que le permita minimizar las debilidades y en consecuencia aprovechar al máximo las oportunidades; haciendo énfasis en la dirección estratégica propuesta para atenuar los impactos negativos de su reorientación e inserción en las nuevas condiciones, para un mejor desempeño productivo en el desarrollo sostenible; que le permitan alcanzar las metas propuestas a partir de los necesarios cambios que en este sentido deberá tener en cuenta la entidad. Estos resultados concuerdan en lo referido a ubicación de los mayores impactos por cuadrante en la Matriz D.A.F.O, a los obtenidos por Valdés y Suárez, (2018), que, aunque su investigación se realizó en una CPA del mismo municipio, y la presente investigación se realizó en una UBPC, si obtuvieron en común, que el mayor valor numérico de la matriz está ubicado en el Cuadrante III, Debilidades y Oportunidades.

### **Problema estratégico**

La UBPC MICONS no puede cumplir con su misión porque sus debilidades superan sus propias fortalezas y le impiden aprovechar las oportunidades del macroentorno.

### **Solución estratégica.**

La UBPC MICONS debe atenuar sus debilidades para aprovechar sus propias fortalezas y oportunidades para poder cumplir su misión y ascender a metas superiores en su desarrollo organizacional. Para ello debe asumir una estrategia de reorientación.

### **Valores compartidos.**

La rentabilidad es un elemento de alta preocupación del colectivo de la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONS, poseen una deuda histórica, ya que no han podido alcanzar los resultados productivos y de eficiencia capaces de mejorar su economía y aportar a la soberanía alimentaria municipal, así como a las condiciones de vida y de trabajo de todo el colectivo. Reportan un gasto mensual de 3 405 000 \$, gasto que está muy por encima del ingreso, esto lógicamente se revierte en el salario medio por trabajador que no supera los 3094.60 \$, lo que influye en la economía familiar de sus miembros, esto unido a las difícil situación económica por la que atraviesa el país, donde la inflación y altos precios dominan la vida cotidiana hacen que el salario no sea un elemento motivador para el trabajador, siendo una de las causas de la inestabilidad en la fuerza de trabajo de la unidad, y que hoy no tenga su plantilla de trabajadores completa.

La pertenencia con que se trabajan todo el colectivo de la unidad hace que en estos momentos la UBPC logre mantenerse como estructura y funcione.

El optimismo de su colectivo avizora un mejor futuro en lo que hacen y en las proyecciones previstas.

La confianza en sus líderes es un elemento determinante que incentiva al cooperativista a dar su mayor esfuerzo en función de alcanzar las metas propuestas y la garantía de mejorar y elevar los resultados económicos y de producción.

La honestidad de sus dirigentes y trabajadores hace que el colectivo reconozca las carencias materiales y de conocimiento que actualmente tienen y se esfuercen en la búsqueda de alternativas para superar esas necesidades.

### **Visión**

La UBPC MICONS es una unidad productora referencia y de excelencia del sistema de producción cooperativo del sector agropecuario en el territorio trinitario, autofinanciada, sostenible y sustentable, que para su trabajo cuenta con Instalaciones, medios y áreas para el desarrollo de la ganadería y la agricultura, diversificada en sus producciones, con capacidad multidisciplinaria para transferir y asimilar tecnología, aportando productos y servicios de alta calidad a la soberanía alimentaria del territorio, con un sentido de pertenencia de su colectivo de trabajadores, que permiten una continua mejora de las producciones y servicios que se prestan.

### **3.4. Escenarios posibles.**

Los posibles escenarios para el desarrollo de la visión son de vital importancia, ya que el análisis de los mismos permite tener alternativas para poder enfrentar todos los cambios que se producen externamente afectando el nivel de actividad de la UBPC.

La lucha ideológica seguirá en el centro del hacer diario de los cubanos, con una tendencia a la aparición de nuevas tendencias y modalidades en ese campo, con un recrudecimiento del bloqueo de Estados Unidos a Cuba, lo que hace necesario el trabajo en el fortalecimiento de valores tales como: patriotismo, la ética, la disciplina, la confianza, eficiencia y el compromiso con la revolución. La compleja situación de crisis que enfrenta la economía mundial postpandemia, el conflicto armado entre Rusia y Ucrania en Europa tienen un gran impacto a nivel mundial, y en especial en la realidad económica cubana, esto unido a deformaciones, ineficiencia, problemas organizativos, baja productividad, obsolescencia tecnológica, incumplimiento de contratos, bajo nivel de exportaciones, entre otros, del sector empresarial cubano, impiden el avance que necesita la economía cubana, reflejándose en una baja disponibilidad de divisas y con ello la de recursos y materiales esenciales, por lo que la resistencia, eficiencia, innovación, conocimiento y capacidad de organización adquirida por nuestro pueblo durante los años de revolución, se ha ido logrando cierta estabilidad y un discreto crecimiento en la economía.

Ha comenzado la reanimación de la industria en diferentes sectores económicos, el proceso de redimensionamiento y de perfeccionamiento empresarial se incrementa y consolida, así como se organizan los órganos de la administración local, apareciendo estructuras más planas y funcionales.

Se intensifica el trabajo para la implementación y cumplimiento de las 63 medidas propuestas por el Ministerio de la Agricultura para lograr mayor productividad, eficiencia, rendimiento, diversificación y calidad de las producciones agropecuarias en el país, se implementa de forma controlada y se exige el cumplimiento de la nueva Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Nutricional.

Nuestra provincia incrementa su participación en los renglones de fondos exportables como

azúcar, tabaco, camarón, langosta, rones, cementos, áridos, etc. El turismo tendrá una tendencia a su incremento, constituyendo la principal rama de la economía del territorio, necesitando una articulación y servicio obligatorio de las producciones agropecuarias nacionales.

### **3.5.Áreas de resultados claves. (ARC)**

Las Áreas de Resultados Claves (ARC) constituyen áreas donde se desarrollan aspectos medulares de la organización y en ellos están enmarcados los objetivos estratégicos de la entidad (González,2007).

Pérez, (2010) en su artículo plantea: La necesaria retroalimentación entre la Visión - Misión de una empresa, también lo hace Stoner (2002), en su libro Administración. La visión con su carácter futurista nos permite, en un momento determinado replantear la misión, nos dice si ya esa misión se ha cumplido, si hay que replantearla para poder pasar a niveles superiores en el propio desarrollo de la institución, es a partir de este momento necesario volver a la misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con ella. Si existieran dificultades, entonces se debe ajustar la visión aún más. Incluso, en caso extremo repetir el proceso y preguntar si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la misión. Este momento es muy delicado y complejo, no existe un guión alguno para su solución, hay que enfrentarse a las particularidades de cada organización y de conjunto buscar las respuestas, es aquí donde muchos autores consultados plantean, que por cuestión organizativa y de un mejor control se establezcan Áreas de Resultados Claves.

#### **Áreas de resultados claves establecidas en la UBPC MICONs:**

- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión de la maquinaria agrícola y el riego.
- Gestión de las producciones agropecuarias.
- Gestión económica.

#### **Objetivo estratégico y criterios de medidas por áreas de resultados claves.**

A partir del diagnóstico desarrollado en la unidad y tomando como premisas la estrategia definida lograr resultados superiores en la gestión empresarial, se emprendió la tarea de definir los objetivos estratégicos por área de resultados claves, los cuales constituyen una guía en el accionar de los directivos y trabajadores de la unidad, posibilitando el poder ir minimizando o eliminando las debilidades declaradas en el diagnóstico.

Los objetivos estratégicos básicos para la implantación de la estrategia y el logro de las metas propuestas por la UBPC, ante las realidades del macro y microentorno y el efecto acumulado del deterioro del sector agropecuario durante los últimos años, fueron definidos teniendo en cuenta el escenario que deberá enfrentar la unidad, así como la Visión proyectada por la Unidad Básica de Producción Cooperativa MICONs.

### **ARC No.1: Gestión de los recursos humanos.**

Objetivo No. 1: Planificar, organizar y controlar todas las funciones de los recursos humanos y la capacitación en la cooperativa a través del diseño e implementación de un sistema integral de gestión.

#### **Criterios de medidas:**

- Se capacita a más del 70% de los trabajadores y directivos en diferentes modalidades de estudio, partiendo de la determinación de necesidades de capacitación teniendo como factor principal los resultados del desempeño desde el puesto de trabajo.
- Se realiza la determinación de las necesidades de capacitación (DNC) tanto a los directivos como a los trabajadores de la UBPC, como base para el proceso de capacitación.
- Se incrementa en un 25 % el ingreso medio por trabajador, aplicando el pago por resultado.
- Se logra completar la plantilla de trabajadores de la UBPC.
- Se logra mantener y priorizar la política de empleo, a través del cumplimiento de las resoluciones 187 y 188 por lo que aumenta el 50% de la productividad del trabajo.

### **ARC No.2: Gestión de la maquinaria agrícola y el riego.**

Objetivo No. 2: Adquirir, organizar y planificar el uso eficiente de la maquinaria agrícola y el riego, para contribuir a evitar pérdidas en las cosechas y aumentar rendimiento por área de cultivo.

#### **Criterio de medidas.**

- Se logra un proyecto con ONG o a nivel país, que permite la adquisición de maquinaria y equipamiento de riego para la UBPC.
- Se adquiere la maquinaria necesaria para lograr cubrir el 50 % de la superficie agrícola que dispone la UBPC.
- Se adquiere equipamiento de riego para poner bajo riego el 50% de la superficie agrícola de la UBPC.
- Se logran pérdidas en cosechas por debajo de 5% en cultivo varios y por debajo de un 5 % y 12% de materias extrañas, para el caso de la Caña de Azúcar.
- Se logra incrementar la explotación de la tracción animal en labores agrícolas hasta un 50%.
- Se cumple al 100% los mantenimientos técnicos y de reparación de los equipos e

implementos.

### **ARC No. 3: Gestión de las producciones agropecuarias.**

Objetivo No 3: Aumentar la satisfacción de la demanda interna y externa de alimento mejorando con ello las condiciones de vida del pueblo.

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

- Se satisface al 100% las necesidades de carne para el consumo interno de la UBPC y en un 20 % para el territorio.
- Se incrementa la producción de leche en 25 %.
- Se diversifica en más de un 50 % las producciones de hortalizas y cultivos varios respecto a los niveles actuales.
- Se logra poner explotación el 100% de la superficie agrícola de la UBPC.
- Se incrementa la tracción animal en 8 yuntas.
- Se construye un **organoónico**

### **ARC No. 4. Gestión económica.**

Objetivo No 4 Garantizar toda la normativa de control del sistema implantado, los procedimientos económicos y de control interno, que garanticen las políticas económicas del perfeccionamiento empresarial.

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

- Se aplica el pago por resultado a los trabajadores directos a la producción.
- Se analiza mensualmente los resultados económicos en la junta directiva de la UBPC y con los socios de la unidad para el fortalecimiento del control económico en todas las actividades, logrando que el presupuesto de gastos se reduzca en un 10% respecto a los 3 millones 405 mil que actualmente tienen por mes.
- Se logra que reducir el costo de producción por tonelada para cada cultivo.
- Se liquidan el 100 % de las cuentas por pagar o cobrar.

### **Planes de acción por área de resultados claves.**

#### **ARC No.1: Gestión de los recursos humanos.**

**Objetivo No. 1:** Planificar, organizar y controlar todas las funciones de los recursos

humanos y la capacitación en la cooperativa a través del diseño e implementación de un sistema integral de gestión.

**TABLA1. Plan de Acción de Gestión de los Recursos Humanos.**

<b>Nº</b>	<b>Acciones</b>		<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participante</b>
1	Se elabora un programa de empleo a corto y mediano plazo, que incluya el mejoramiento de la atención al trabajador y su familia, para completar y estabilizar la fuerza de	UBPC Recursos	Jefe de Humanos	Implicados	Semestral
2	Se realiza y actualiza frecuentemente el balance de fuerza de trabajo para	UBPC Recursos	Jefe Humanos	Implicados	Semestral
3	Se realizan capacitaciones con el personal técnico profesional y	UBPC Recursos	Jefe de Humanos	Delegación Agricultura Centro Universitario Municipal Trinidad	Trimestral
4	Se diseña e implementa una estrategia de capacitación para los miembros de		culturales y cosecha en cultivos varios y caña y	UBPC Jeje de Recursos Humanos	

la Junta de Dirección y trabajadores en temas de siembra, labores

Miembros de la  
Junta de  
Dirección,  
trabajadores

Bimensual.

	economía.				
5 plan	Se implementa un para el control y mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los	UBPC Recursos	Jefe de Humanos	Junta Directiva	Mensual

membros de la UBPC y su familia.

ARC No.2: Gestión de la maquinaria agrícola y el riego.

Objetivo No. 2: Adquirir, organizar y planificar el uso eficiente de la maquinaria agrícola y el riego, para contribuir a evitar pérdidas en las cosechas y aumentar

rendimiento por área de cultivo.

Tabla2.	Plan de acción de la gestión de la maquinaria agrícola y el riego.				
Nº Fecha	Acciones de		Lugar	Responsable	Participante
1	Elaborar, presentar y lograr aprobación de un proyecto de financiamiento con ONG o Programas Nacionales que permitan adquisición de		áreas de cultivos.	UBPC Junta de Dir ección	Junta Directiva, trabajadores IBPC, Equipo de Proyecto de Desarrollo Local Municipal y Centro Universitario Municipal Trinidad
	un mínimo de maquinaria				

y equipos de riego que permitan obtener mayor rendimiento por

Primer  
Semestre Año  
2023.

2  
logra

Se  
Implantar  
un

UBPC

Jeje  
Maquinaria

Implicados

Mensual

	sistema de explotación de la maquinaria por cada área de cultivo.				
3 logra	Se implantar un sistema de riego por cada área de cultivo.	UBPC	Jeje Maquinaria	Implicados	Mensual
4 realiza	Se el mantenimiento técnico y la reparación a la maquinaria y	UBPC	Jefe Maquinaria	Implicados	Mensual
5 utiliza	sistema de riego . Se el laboreo mínimo y la combinación con el empleo de la tracción animal incrementar la	UBPC	Jeje Maquinaria	Implicados que	Cada vez se realice una labor de preparación de tierras o en cada atención requerida por el cultivo.
6 mantiene	productividad y la reducción de los costos. Se un estricto control		del combustible y lubricantes en	UBPC	Jeje Maquinaria de

sobre el cumplimiento de los indicadores sobre el uso

Implicados

Mensual

	correspondencia con los índices de consumos establecidos para cada equipo y labor.				
7	Se establece un Plan de conservación de las instalaciones, equipos, implementos y piezas repuestos.	UBPC de	Jeje Área Aseguramiento	Implicados	Trimestral

**ARC No. 3: Gestión de las producciones agropecuarias.**

**Objetivo No 3:** Aumentar la satisfacción de la demanda interna y externa de alimento mejorando con ello las condiciones de vida del pueblo.

<b>Tabla 3.: Gestión de las producciones agropecuarias.</b>					
<b>Nº</b>	<b>Acciones</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participante</b>	<b>Fecha</b>
1	Se cumple el	UBPC de	Jefe	Implicados	Mensual
2	Se realiza un convenio porcino para la introducción de cerdos de	UBPC de	Jefe Producción Agropecuaria	Implicados	Semestral
3	Se introduce un Plan de	UBPC de	Mejoramiento	Jeje Producción	

de capa oscura.

Implicados

Trimestral

3  
9

	Genético para todos los animales, buscando un incremento en la producción de carne		Agropecuaria		
4	Se construye un organopónico	UBPC de	Jefe Producción Agropecuario	Implicados	Primer Semestre año 2023
5	Se doman 8 yuntas de bueyes.	UBPC de	Jefe Producción Agropecuario	Implicados	Trimestral.
6	Se pone en explotación el 100 % de la superficie agrícola de la unidad.	UBPC de	Jefe Producción Agropecuario.	Implicados	Mensual.

**ARC No. 4. Gestión económica.**

<b>Objetivo</b>	<b>No 4</b> Garantizar toda la normativa de control del sistema implantado, los procedimientos económicos y de control interno, que garanticen las políticas económicas del perfeccionamiento empresarial.				
<b>Tabla 4. Gestión económica.</b>					
<b>Nº Participante</b>	<b>Acciones Fecha</b>	<b>de</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>	<b>cumplimiento</b>
1	Se comienza a trabajar en la digitalización del sistema económico de la unidad.	UBPC	Junta Dirección UBPC y jefe Económico UBPC.	Implicados	Trimestral.

como indicador  
el  
pago por la  
calidad

UBPC

Jefe  
Económico.

Implicados

Mensual.

	de las producciones.				
3 logra	Se asesora asesoramiento técnico en temas de gestión económica.	UBPC	Jefe Económico	Jefe Económico y Centro Universitario Municipal Trinidad.	Mensual.
4 implanta	Se un sistema de presupuesto por área de responsabilidad	UBPC	Jeje Económico	Implicados	Mensual
5 controlan	administrativa y por bloque. Se los planes de siembra y otras inversiones conforme a los requisitos de proyecto, ejecución y evaluación.	UBPC de	Junta Dirección y jefe Económico.	Demás implicados	Mensual.
6 chequean	Se los resultados económicos en correspondencia con los recursos	UBPC de	Junta Dirección y Jeje Económico.	Implicados	Mensual.
	entregados destinados por cada	y			

área de producción o servicios en la unidad.

7 destinan

Se y controlan

los recursos asignados

UBPC de

Junta Dirección y

Jeje

Implicados  
Mensual.

	logrando su llegada lo más rápido posible a aquellas áreas que más pronto pueden revertir los gastos.		Económico.		
8 en todo	Se informa el sistema de reuniones de la unidad el cumplimiento en	UBPC	Jefe Económico	Implicados al	De acuerdo al Plan de Reuniones de la unidad.
	el uso del presupuesto y el comportamiento de los indicadores económicos de la unidad.				
9 revisa	Se sistemáticamente el cumplimiento de los contratos de trabajo y producción con otras entidades naturales y jurídicas.	UBPC de	Junta Dirección y jefe Económico	Implicados	Mensual.

10 las

Se liquidan cuentas por cobrar o pagar pendientes.

UBPC de

Junta Dirección y Jeje Económico

Implicados

Mensual.



## CONCLUSIONES

- Los análisis realizados sobre la bibliografía consultada para la realización de la presente investigación sobre estrategia, planeación y dirección estratégica, permitió construir el marco teórico referencial dónde resulta visible la relación existente entre la estrategia de la organización y el rendimiento agrícola que necesita alcanzar la UBPC MICONS.
- El procedimiento propuesto para desarrollar la estrategia de dirección de la UBPC MICONS transita por las etapas de diagnóstico, elaboración y proyección, contando para ello con la presencia de herramientas investigativas en cada uno de los momentos que permiten guiar desde la metodología el proceso.
- La realización del diseño de la estrategia de dirección de la UBPC MICONS permite orientar, ordenar a sus directivos y trabajadores y finalmente se cuenta con un instrumento de trabajo que guie la UBPC a mejores resultados tanto, en los rendimientos agrícolas como en la eficiencia de la unidad.

## RECOMENDACIONES

Continuar hasta las etapas o fases de ejecución y control de la presente estrategia para lograr monitorear los resultados que obtiene la UBPC MICONS después de su implementación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL, (82).
- Almuiñas, R.J.L. y Galarza, L.J. “El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad”, Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, vol. 5, no. 2, 2012, pp. 72–97, ISSN 1983-4535.
- Ansoff, H;& Stewart, J.M. (1967). Strategies for a Technology-Based Business. Harvard University, USA.
- Battaner, P. (2001). Diccionario de uso del español de América y España. Barcelona: Spes Editorial.
- Cardoso, A; Torres, C.C; Menoya, S. (2016). La planificación del sector agropecuario como eje de la estrategia de desarrollo provincial en Pinar del Río. Revista de Cooperativismo (COODES). Año 2016, Volumen, 1. ISSN 2310-340.
- Chandler, A. D. (1962) Estrategia y administration. / A. Weiler. Edición Pirámides. Madrid. Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. La Habana: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.
- Comité Ejecutivo del Consejo de ministros. (1998). Modelo de Resolución del Consejo de ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana. República de Cuba.
- Corominas, J. (1995). Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana. Madrid: Gredos, 2da edición.
- De Souza, J. (2011). Innovación institucional para la sostenibilidad alimentaria. Proyecto PALMA. Habana: Ministerio de la Agricultura.
- Estrategia de Desarrollo Local. (2023). Primera Línea Estratégica de la Estrategia de Desarrollo Local del Municipio Trinidad. Asamblea del Poder Popular de Trinidad. Provincial Sancti Spiritus. Cuba.
- Freedman, M. (2003). “The genius is in the implementation”, Journal of Business Strategy, vol. 24, no. 2, 1 de febrero de 2003, pp. 26-31, ISSN 0275-6668.

Gaceta Oficial No. 053. (2012). Gaceta Oficial No. 053 Extraordinaria de 11 de diciembre de 2012. Cooperativas no agropecuarias. Habana: Ministerio de justicia.

Gaceta Oficial No. 45. (2012). Gaceta Oficial No. 45 Ordinaria de 22 de octubre de 2012. Entrega de tierras en usufructo. Habana: Consejo de Estado.

Geilfus, F.(2009). 80 herramientas para el desarrollo participativo [en línea], 8.a ed., edit. IICA, San José, Costa Rica, 2009, p. 217, ISBN 99923-77-27-5, [Consultado: 2 de septiembre de 2015], Disponible en:

<http://www.google.com/l?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAahUKEwjnLb059jHAhXFq4KHVf3B8c&url=http%3A%2F%2Fejoventut.gencat.cat%2Fpermalink%2Faac2bb0c-2a0c-11e4-bcfe-5056924a59&usq=AFQjCNGzfHOYfU6qHPPMijALQMLukSViw&bvm=bv.101800829.d.dmo&cad=rja>>

González, A. (2007). Rediseño e implantación de la Estrategia de Dirección de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney. Tesis en opción al Grado Académico de Máster en Dirección, Centro de Estudio en Técnicas Avanzadas de Dirección. Sancti Spíritus: Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.

Idris, K.; Hamzah, A.; Uli, J. y Tiraieyari, N.(2010). “Importance of program development competencies for agricultural extension agents performance in process of technology transfer”, American Journal of Agricultural and Biological Sciences, vol. 5, no. 3, 2010, pp. 376–379, ISSN 1557-4989.

Koontz, H. (1991). Elementos de administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra. Edición/Editorial.

Kotter, J. P. (1998). El liderazgo de la empresa. En su: El factor liderazgo. / John P. Lineamientos VI congreso PCC. (2011). Lineamientos para la Política Económica y Social de Cuba. Partido Comunista de Cuba. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Llanes, O; Mena, C.M; Pérez. (2015). La planeación estratégica y el actual proceso de desarrollo cooperativo en Cuba. Revista de Gestión del Conocimiento y el Desarrollo Local  
• Vol. 2 N.º 1/2015.

Martínez, M.F.Z.; Bakker, N. y Gómez, H.L. (2010). “Herramientas para la metodología campesino a campesino innovación pedagógica para construir saberes agroecológicos”, LEISA Revista de Agroecología, vol. 26, no. 4, 2010,pp. 3-10, ISSN 1569-8424. Menguzato, R. (1995). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.

MINAZ. (2002). Documento Programático sobre el proceso de reestructuración en el MINAZ. Tarea “Álvaro Reinoso”, Cuba p.15.

Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégicas. / Harvard Business Review, Canadá, \_PP. 4- 18.

- Morrisey, G. (1993). El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
- Pérez, J. (2010). Propuesta de acciones para mejorar la comercialización de la Empresa Integral Península de Zapata del Grupo Hotelero Cubanacán para el período 2010 -2015. Tesis en opción al Título de Licenciada en Turismo. La Habana: Universidad de La Habana.
- Pérez, M; & Rodríguez, S. (2012) “La dirección estratégica y sus etapas constituyentes” en Observatorio de la Economía Latinoamericana. N.º 162. [on line]. Disponible desde: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>.
- Porter, M. (1995). Ventajas competitivas. / Ed. Free Press, New York, sp.
- Poussart, C.(2015). “Equidad de género y su importancia para el desarrollo de las fincas forestales integrales”, Agricultura Orgánica, vol. 13, no. 1, 2007, pp. 33-36, ISSN 1028-2130.
- Rodríguez, J.L. (1997). Discurso pronunciado en el VI Congreso de la AEALC, La Habana, Cuba.
- Steiner, G.A. (1996). Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición. / Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp.
- Stoner, J. (2002). Administración. Quinta edición. Editado por el MES. La Habana: MES, quinta edición.
- Urguellés, R. (2010). Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso Mayarí. Almaguer Riverón, CD Tesis en opción al título de Licenciado en Estudios Socioculturales. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.
- Valdés, D; y Suárez, C. (2018). Modelo estratégico para la Cooperativa de Producción Agropecuaria 13 de marzo, de Trinidad, Cuba. Revista Agroecosistema, Vol. 6 Núm. 1 (2018): Sistemas productivos sostenibles (enero-abril).
- Vázquez, A. (2013). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. Apuntes del CENES, 28(47), 117-132.

## ANEXOS

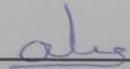
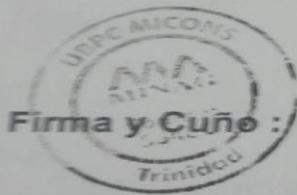
### Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) Micons

Trinidad 13 de noviembre del 2023.

"Año 65 de la Revolución"

#### Aval

Certifico que los datos e información presentada por la estudiante Orelis Rosa Jiménez Cubas CI: 96011015137 de la carrera Ingeniería Agrónoma, perteneciente al Centro universitario Julio Antonio Mella, han sido verificados por parte de la administración para el desarrollo de su trabajo investigativo (Tesis de curso).



Pte. UBPC Micons

Alexander Moreno González



**11na  
CONFERENCIA  
CIENTÍFICA INTERNACIONAL**  
Universidad de Holguín

SE LE OTORGA EL SIGUIENTE  
**CERTIFICADO**

**A:** Delvis Valdés Zayas

POR SU PARTICIPACIÓN COMO:

**Ponente**  **Publicación** ( ISBN 978-959-7263-48-7 )

CON EL TEMA:

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA  
LA UNIDAD BÁSICA DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA  
"MICON S" EN EL MUNICIPIO TRINIDAD.

Dado en Holguín  
a los 28 días del mes de abril de 2023



**RECTORA**  
Dr. C. Inés Cristina Torres Torres



Creado por el Departamento de Tecnología Educativa  
(CESOFTAD) Universidad de Holguín (UHO)

