



Proyecto de Diploma

**Título: Diseño de la Estrategia
de la Empresa Agropecuaria Aguada
hasta el 2011.**

Autor: Javier Jorge Sánchez.

Tutor: Msc. Lic. Maria Teresa Maldonado Martín.
Asesora: Msc. Lic. Maribel Rodríguez Rivero.

Curso; 2008-2009

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución.”



Hacemos constar que el presente trabajo fue realizado en la facultad de Ciencias Económicas Empresariales en la Universidad de Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; autorizando a que el mismo sea utilizado por la Universidad donde fue realizado para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado, sin la aprobación de los antes manos.

Javier Jorge Sánchez

Nombre del autor

Firma del autor

Los abajo firmantes certifican que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Computación

Información Científico-técnico

Msc. Lic. Maria Teresa Maldonado Martín
Nombre del Tutor

Firma del tutor

Aval del Proyecto de Diploma

La Empresa Agropecuaria Aguada que integra el Grupo Agroindustrial del Arroz subordinada al Ministerio de la Agricultura otorga el presente aval a favor del proyecto de diploma titulado: Diseño de la Estrategia de la Empresa Agropecuaria Aguada hasta el 2011 del autor: Javier Jorge Sánchez, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Por primera vez se cuenta con un diseño estratégico de la Empresa.
- ❖ Aporta un procedimiento para la mejora continua del proceso aumentando la eficiencia y eficacia de la empresa.
- ❖ Es una herramienta de trabajo estratégico que facilita la toma de decisiones con carácter proactivo, garantizando su crecimiento a través de la búsqueda constante de ventajas competitivas sólidas y sostenibles.
- ❖ Facilita al Consejo de Dirección el seguimiento del cumplimiento de la estrategia diseñada, tomándose las acciones pertinentes en caso de detectar desviaciones.
- ❖ Es una herramienta para la evaluación del desempeño y estimulación de Directivos y Trabajadores, ya que tendrá como punto de partida el cumplimiento de la estrategia formulada.
- ❖ Constituye una guía de acción para todos los trabajadores, al desagregarse por todas las áreas, posibilita que todos conozcan su aporte a la misma, manteniéndolos informados sobre los resultados de la Estrategia diseñada, destacando logros y deficiencias, tomando las decisiones oportunas para lograr el cumplimiento exitoso de la misma.

Dado en Aguada de Pasajeros a los 29 días de Mayo del 2009. “Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”.

Lic. Lázaro Ramos Diéguez
Director

PENSAMIENTO

Educación es depositar en cada hombre toda la obra humana que la ha antecedido, es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive. Es ponerlo al nivel de su tiempo, para que flote sobre él y no dejarlo por debajo de su tiempo. Por lo que no podrá salir a flote. Es preparar al hombre para la vida.

Fidel Castro Ruz

AGRADECIMIENTOS

- *A mis tutoras Maria Teresa Maldonado Martín y Maribel Rodríguez Rivero por prepararme, instruirme y conducirme en la realización de este trabajo.*
- *A todos los miembros del Consejo de Dirección de la Empresa Agropecuaria Aguada al encontrarse a nuestra disposición y aportarnos los datos necesarios.*
- *A Deily por su abnegada colaboración y ayuda incondicional.*
- *A mis padres que confiaron en mí y me brindaron su ayuda y apoyo a través de estos años de estudio y preparación instándome y augurándome que podría llegar al final.*
- *A mis abuelos maternos por mantenerse pendientes de mis estudios y permanencia en esta etapa de mi vida.*
- *A todos aquellos que de una forma u otra hicieron posible que hoy me sienta realizado.*

DEDICATORIA

A mis padres Jorge y Nancy y abuelos Sandalio y Emilia, por los cuales, llegué aquí.

RESUMEN

RESUMEN

En el presente trabajo titulado: Diseño de la Estrategia de la Empresa Agropecuaria Aguada hasta el 2011, se realizó una amplia y actualizada búsqueda bibliográfica, teniendo en cuenta los criterios más actualizados de diferentes autores, lo planteado en la Resolución económica del V Congreso del PCC y las orientaciones del MES de cómo enfrentar este proceso en el País lo cual contribuirá a que la organización cumpla su misión, visión y todos sus objetivos.

Se recoge en su desarrollo una reflexión teórica de la evolución y desarrollo de la Dirección Estratégica y el diagnóstico realizado a partir de la evaluación del cumplimiento de los Objetivos del año 2008 y primer trimestre del 2009. En la realización del diagnóstico se realizó una combinación de métodos y técnicas de recogida, análisis e interpretación de la información, el análisis documental (resoluciones, acuerdos, reglamentos, textos básicos, informes, artículos científicos, tesis de maestrías), sesiones de trabajo en grupo con el Consejo de Dirección, donde se aplicaron diferentes técnicas, como fueron Lluvia de ideas, reducción de listado, votación ponderada, Matriz DAFO y encuestas.

Con ello se ha logrado el Diseño Estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada para el periodo 2009-2011.

SUMMARY

In the present entitled work: the Design of Strategy of the Company Agropecuaria Aguada to the 2011, accomplished an ample and updated bibliographic quest itself, taking the more criteria updated of different authors into account, the presented in the V's economic Resolution the PCC's Congress and the orientations of MONTH of how confronting this process at the Country which he will contribute to that organization fulfill its mission, vision and all its productions.

A theoretic reflection of evolution and development of Direction Strategic and the diagnosis are gathered in his development accomplished starting from the evaluation of the Objective Strategic's fulfillment of Strategic Planning. A combination of approaches and techniques of picking up, analysis and interpretation of information, the documentary analysis (resolutions, agreements, regulation's, basic texts, reports, scientific goods, thesis of masteries), project sessions in group with the Executive Board, where different techniques were applicable, were accomplished in the realization of diagnosis as they were Rain of ideas, reduction of list and votation pondered.

With it the 2009-2011 has gotten for itself a Strategic Planning's formulation for the Company Agropecuaria Aguada for the period.

INDEX

INDICE

RESUMEN.....	
INTRODUCCIÓN.....	
CAPÍTULO I. DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	21
1.1 Consideraciones generales sobre el desarrollo de la dirección.....	21
1.2 La Planeación estratégica.....	22
1.3 Dirección Estratégica.....	25
1.4 Proceso de Dirección Estratégica.....	31
1.5 Matrices Estratégicas.....	42
1.6 Decisiones Estratégicas.....	42
1.7 Implementación Estratégica.....	44
1.8 Planeación Estratégica en Cuba.....	47
1.9 Conclusiones del capítulo I.....	49
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	51
2.1 Caracterización de la Empresa Agropecuaria Aguada.....	51
2.2 Procedimiento para el Diseño Estratégico.....	53
2.2.1. Etapas del Procedimiento.....	53
2.3 Conclusiones del Capítulo II.....	69
CAPITULO III. DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA AGUADA.....	71
3.1 Propósito Estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada.....	72
3.2 Formulación de la Estrategia de la Empresa Agropecuaria Aguada.....	75
3.3 Implementación de la Estrategia de la Empresa Agropecuaria Aguada.....	81
3.4 Conclusiones del Capítulo III.....	82
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	86
ANEXOS.....	
ANEXO No 1: Organigrama de la Empresa Agropecuaria Aguada.....	
ANEXO No 2: Matriz DAFO.....	
ANEXO No 3: Escala de Disposición al Cambio.....	
ANEXO No 4: Resumen de Escala de Disposición al cambio.....	
ANEXO No 5: Autoevaluación del sistema de valores.....	
ANEXO No 6: Programa a Ejecutar para la Autosuficiencia Alimentaria por Unidades.....	
ANEXO No 7: Cuestionario para Determinar Necesidades de Capacitación.....	
ANEXO No 8: Resumen de los resultados de la Determinación de las necesidades de capacitación.....	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La evolución de los conceptos relacionados con la Nueva Gerencia (o Gestión, como comenzaremos a llamarla a partir de ahora), comienzan desde los trabajos de Control Estadístico antes realizados. Esto nos muestra que desde hace mucho tiempo existen una serie de personas que han venido trabajado duramente en la manera de cambiar los conceptos de manejo de la Gerencia de la organización, desde aquellos que ven a ésta como un proceso mecánico (a principios de siglo), hasta quienes ven a la organización de una manera global y de alguna forma buscan la relación entre todos los elementos que funcionan dentro de ella.

El mundo de hoy en día se mueve demasiado rápido. En estos tiempos la información llega de un lugar a otro con una velocidad asombrosa y el mundo se ha convertido en la famosa Aldea Global. El cambio ha sido la ley de la vida desde la antigüedad, sin embargo, la velocidad de cambio actual es sumamente alta y peligrosa para los negocios.

Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio.

El proceso de introducción de la Dirección Estratégica y por Objetivos enfocada en valores, es un proceso continuo, donde cada cual se mide y evalúa por los resultados concretos que conducen a la organización hacia estadios superiores, logrando cada vez mas una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan a nuestro Sistema y a la Cultura Organizacional Socialista, convirtiéndose en una importante herramienta de gestión.

La Empresa Agropecuaria Aguada se propone desarrollar este proceso de cambio y deciden diseñar su estrategia corporativa a partir de los cambios ocurridos en el entorno, referidos fundamentalmente a cambios en su objeto social, para garantizar la efectividad en su implementación.

Para ello se aborda el problema científico, referido a que la existencia de un procedimiento para la gestión del cambio en la Empresa Agropecuaria Aguada que posibilite elevar la eficiencia y eficacia de la organización. Planteándose como Hipótesis que con el diseño estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada es

posible gestionar proactivamente los cambios del entorno en función de lograr la Efectividad Empresarial.

A partir del objetivo general formulado anteriormente nos propusimos los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar el análisis del estado actual del Arte y la ciencia en relación con el proceso de Gestión Estratégica.
2. Diagnóstico Estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada.
3. Formular la Planificación Estratégica de la Empresa Agropecuaria Aguada.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos formulados el trabajo se estructuró en tres capítulos:

En el capítulo 1 se realiza una reflexión teórica acerca de las teorías de la dirección que, vistas a la luz del mundo contemporáneo, son el resultado de un proceso acumulativo de aportaciones, principios y postulados provenientes de diversas culturas, cuyos resultados buscan establecer las pautas necesarias que permitan una adecuada relación entre eficacia y eficiencia al considerar el intercambio de la empresa con su entorno.

En el capítulo 2 se realiza una breve caracterización del objeto de estudio y un diagnóstico estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada

En el capítulo 3 se diseña la Planificación Estratégica, tomando como punto de partida los resultados obtenidos en el análisis del capítulo anterior, identificando las ARC, los Objetivos Estratégicos para cada Área, con sus criterios de medida y grado de consecución, las estrategias específicas para cada objetivo y el plan de acción para cada estrategia.

Además se formulan las conclusiones y recomendaciones que se consideran útiles para lograr con efectividad su implementación y anexos con informaciones e instrumentos utilizados en el desarrollo del trabajo. Por último aparece registrada una amplia y actualizada bibliografía.

Para poder ejecutar el trabajo se creo un equipo formado por el Consejo de Dirección y algunos especialistas, donde se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, técnicas de consenso, recopilación y análisis de información, votación ponderada, reducción de listado, análisis de la matriz DAFO, análisis de resultados de los instrumentos aplicados, entre otras.

DESARROLLO

ΣΑΡΪΤΥΛΟ Ι

CAPÍTULO I: Desarrollo y Evolución de la Dirección Estratégica.

1.1 Consideraciones generales sobre el desarrollo de la dirección.

Tal y como se expresa , uno de los principales insumos en el estudio de la gestión empresarial son las teorías de la dirección que, vistas a la luz del mundo contemporáneo, son el resultado de un proceso acumulativo de aportaciones, principios y postulados provenientes de diversas escuelas o corrientes [Koontz & Weihrich, 2000;], cuyos resultados buscan establecer las pautas necesarias que permitan una adecuada relación entre eficacia y eficiencia al considerar el intercambio de la empresa con el entorno. El análisis realizado de las principales teorías asociadas a la dirección, ha permitido poner de manifiesto los aspectos esenciales que describen los diferentes puntos de vista que favorecen o limitan el desarrollo de sus concepciones; sin embargo, es característico que todas tomen en consideración, de una forma u otra, las influencias e interrelaciones que se generan entre los diferentes elementos que las componen y que actúan sobre la dirección para la obtención de resultados, lo que manifiesta la aplicación de un enfoque de sistemas que, al ser expresado en el contexto gerencial, se puede definir como: el conjunto de diferentes subsistemas cuya tarea administrativa consiste en relacionar, integrar y coordinar dichos subsistemas para conformar un todo armónico y flexible que se orienta al alcance de objetivos comunes.

Este enfoque tomó gran auge en los años '60 y su aplicabilidad, en la solución de los problemas que enfrentan las organizaciones, se mantiene, lo que se expresa en el reconocimiento de la necesidad de definir y adoptar un sistema de dirección que dé respuesta a las exigencias endógenas y exógenas a partir del desarrollo de los elementos básicos que lo componen: valores, objetivos, principios, funciones, estructura, filosofía, estilo, carácter de la organización y tecnología de dirección, aspectos que comúnmente se expresan a través de funciones clave tales como: Planeación, Organización, Integración, Mando, y Control [Robbins, 1986; Koontz & Weihrich, 2000], las que en su interacción, dotan al sistema de características que permiten su permanencia, adaptabilidad y desarrollo; entre las más relevantes se encuentran: finalidad múltiple, retroalimentación, entropía negativa, equifinalidad, equilibrio dinámico, jerarquía y límite del sistema, aspectos que se han de valorar en el diseño y ejecución de los mismos [, Mintzberg,1994]. El análisis realizado refleja que, a través de los años, las teorías y enfoques administrativos, han evolucionado en proporción directa con el desarrollo de tres factores fundamentales que describen el escenario donde las organizaciones se desempeñan [Menguzzato & Renau, 1991]:

- Concepción de los Recursos Humanos: Modificaciones en los supuestos asociados al desempeño del hombre, orientándose hacia un mayor dinamismo, intervención y autogestión del personal. (Poder de Decidir y Actuar)

- Conocimiento del Entorno: Cambios acelerados y complejos en el ambiente actual y futuro que obligan a las organizaciones a evaluar y proyectar variantes para el logro de los objetivos definidos. (Pensamiento Estratégico)
- Competencia Tecnológica: Surgimiento de nuevos productores y productos que obligan a las organizaciones al desarrollo e incorporación de innovaciones tecnológicas orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, lo que incide directamente sobre las actuales estructuras y procesos de dirección. (Reingeniería)

Como resultado de la integración de estos factores, los sistemas de dirección han desarrollado modos de administrar que ponen de manifiesto la forma en que las organizaciones han asumido los procesos de cambio, como parámetro que indica el desarrollo progresivo alcanzado por la dirección.

1 *Eficacia*: Logro de metas pertinentemente definidas. [Robbins, 1987]

2 *Eficiencia*: Relación entre los recursos que se utilizan (dinero, personas, equipos, materiales) y el producto que procura minimizar los costos de los recursos. [Robbins, 1987]

3 *Sistema*: Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal manera que producen un todo unificado y cuya interrelación permite el cumplimiento de objetivos. [Robbins, 1987]

Después del desarrollo de la ciencia de la administración es que las organizaciones empezaron a ocuparse cada vez más por llevar a cabo una planificación sistemática. Por otra parte, en el pasado las empresas podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito, hoy en día, el entorno no lo permite. Cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran el ambiente de las organizaciones. En este contexto dinámico, la planificación se hace necesaria para sobrevivir y para predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto incierto.

La corriente se orientó hasta los años 60, hacia una *planificación a largo plazo*, entre 5 y 10 años, basada en objetivos y como obtenerlos. Aunque apareció la necesidad de mirar dentro y fuera de la organización, todavía el entorno era relativamente estable. La planificación se preocupaba, sobre todo, por el estudio y el análisis interno de la empresa, y empleaba modelos cuantitativos para ello, este tipo de planificación se clasifica como *convencional o tradicional*. Las principales inconsistencias se debieron a que se priorizó lo interior y las estrategias fundamentales eran para perfeccionar lo que se hacía y no de cambio, la prospectiva era mirar al futuro globalmente.

1.2 La Planificación Estratégica.

Con los años 70 aparece la *Planificación Estratégica (PE)* y junto con ella las estrategias de negocios y se prioriza la importancia del entorno. Lo característico consistió en saber posicionarse en el sector de negocios. Esta década aporta numerosas herramientas para analizar el entorno y lograr adaptabilidad al mismo. Este nuevo enfoque, basado en la integración de algunas disciplinas, fue desarrollado en las escuelas de dirección y aplicado

posteriormente en las organizaciones. Su importancia y su popularidad provienen del hecho de que refleja mejor el aspecto dinámico de la empresa. El proceso de PE esta compuesto por un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. Así mismo se caracteriza por: la calidad de la información; los métodos e instrumentos analíticos; el grado de aceptación de los actores y considera el factor humano como un actor más del proceso.

La situación desde entonces, vista en un enfoque económico, para la supervivencia y desarrollo de la empresa radica en la *"eficiencia"* como condición necesaria, pero no suficiente. Al presentarse el entorno cada vez más turbulento aparece la necesidad de desarrollar capacidades para adaptarse a él. Y en este sentido la supervivencia a largo plazo comenzó a depender, cada vez más, de las relaciones empresa - entorno que afectan más los cambios asociados al logro de los objetivos *"eficacia"*, que a los internos. Ambos aspectos son importantes y no se trata de olvidar la *"eficiencia"* o sea de renunciar a hacer las cosas *lo mejor posible*, pues es condición necesaria para lograr los objetivos. *Así, una empresa sometida a las turbulencias del entorno puede fracasar a pesar de ser muy eficiente.*

1.2.1 ¿Qué diferencia la Planificación Estratégica (PE) de la Tradicional a Largo Plazo?

La PE es totalmente diferente a planear a largo plazo, este último tipo es simplemente una extensión de lo que una organización está haciendo actualmente, se asume que las cosas continuarán, en muchos casos aunque se conocen que ocurrirán cambios, por falta de preparación no pueden ser incluidos, por ello predominan las decisiones simples y una corriente de actividades similares. En contraste la PE busca un futuro mejor y determina como llegar a él, proporcionando una guía para la toma de decisiones y la concentración de los recursos. Algunos autores la califican como una herramienta de navegación con el que la organización lleva el curso de donde se encuentra hacia donde quiere llegar.

La planeación tradicional da por hecho que la empresa es un sistema cerrado en el cual se puede elaborar un plan articulado y definido, mientras que la planeación estratégica considera el sistema abierto, en el que la organización está llamada a cambiar en la medida en que integra las diferentes informaciones provenientes del medio externo e interno. La planeación tradicional, basada en fórmulas y en modelos, trata de cambiar la realidad haciendo poco caso de los valores y de las situaciones cambiantes.

Tabla No. 1. Comparación entre la planificación tradicional y la estratégica.

CRITERIO	TRADICIONAL (PT)	ESTRATÉGICA (PE)
Sistema	Cerrado	Abierto
Proceso	Deductivo	Inductivo
Entorno	Estable	Cambiante
Información	Cuantitativa	Cualitativa
Ciclo	Largo y discontinuo	Mediano y continuo
Estructura	Centralizado y paralelo	Descentralizado e integrado
Supervivencia	Determinista	Evolutiva
Finalidad	Plan estático	Plan evolutivo
Base de partida	Presente al futuro	Futuro al presente
Valor privilegiado	Eficiencia sobre eficacia	Eficacia sobre la eficiencia

La PE incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa, por ello es que hace un llamado a la comunidad empresarial en su proceso de planificación, en lugar de llevarlo a cabo de manera aislada. Entonces *¿quién debe participar en la PE?*. Es necesario tener un apoyo y una decisiva participación de la Alta Dirección de la empresa en la conducción del proceso de manera visible, sin embargo todos los miembros de la organización de alguna manera deben participar y ser involucrados.

La documentación que produce la PE se debe modificar periódicamente, a medida que las informaciones evolucionan, mientras que la planificación tradicional establece proyectos estáticos, que representan un gran esfuerzo intelectual, pero que en la práctica tienen muy poca utilidad para la empresa.

La PE representa un progreso importante en relación con los intentos de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa, un esfuerzo para generar alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

La Planificación Estratégica ha permitido ayudar a:

- ❑Pensar lógica y racionalmente en lo que ha de hacerse para que aumente el control en el destino de la empresa y prepara la mente para el cambio.
- ❑Balancear las crisis de corto tiempo con una visión y dirección a largo plazo, proporcionando objetivos visibles que hacen mantener a todas las partes dirigidas a la misma visión.
- ❑Aumentar las posibilidades de éxito de una empresa.
- ❑Desarrollar un sentido de seguridad en la comprensión del cambio de ambientes y la facilidad de adaptación.
- ❑Clarificar el futuro y dotar de mejores herramientas para predecirlo, mejorando los procesos decisorios en la empresa.
- ❑Potenciar la participación y el compromiso organizado de las personas, así como a crear consenso sobre las acciones futuras.

Sin embargo, estos aportes teóricos necesitaron varios años de valoraciones prácticas. Tras un período de auge y confianza, apareció un cierto desencanto. Los estudiosos del tema se preocuparon en investigar sobre sus posibles deficiencias. Así la PE, de los años 70, se presenta hoy como un enfoque parcial al problema estratégico debido a las insuficiencias siguientes:

- ❑Desconocer como se identifica el papel interno de la empresa en la formulación de su estrategia.
- ❑Basar el análisis del entorno en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas, las cuales tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor.
- ❑Suponer irrelevante y sin afectación la dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa.
- ❑Enfocar la atención sobre las relaciones empresa - entorno, bajo hipótesis de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios.
- ❑Enfatizar las fortalezas y minimizar las debilidades, sin plantear los cambios estructurales internos necesarios.
- ❑Poner énfasis en la formulación de la estrategia despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización, así como de su propia ejecución y control.

1.3 Dirección Estratégica.

En la década del 80 se continúa desarrollando el herramental teórico y práctico de la PE, superando las limitaciones anteriores y surge el concepto de "*Dirección Estratégica*" (DE) como la interdependencia de la estrategia con su organización que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico. Aparece dentro de la PE el alcance del análisis desde las variables técnico - económico hasta las variables socio - político y cultural. Si bien es absolutamente indispensable que la Alta Dirección se responsabilice de este proceso de formulación resulta decisiva la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa.

Toma mayor importancia para el éxito de la planificación la unión con su implementación y control, lo que significa que para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción en: planes estratégicos y tácticos; programas y proyectos y presupuestos.

Concepto de Estrategia.

El concepto de estrategia deviene del campo militar, apareciendo en lo económico y académico en 1944, con la teoría de juegos de la mano, introduciéndose en el Management con las obras primeras de Ansoff(1976). Se plantea que tanto para lo militar como para el Management es básica la idea de competición, de actuación frente a las rivales para lograr objetivos determinados.

Resulta interesante un análisis de las distintas definiciones de estrategia, lo que permite en definitiva, conocer su esencia. Veamos a continuación las definiciones seleccionadas:

1.3.1 Definiciones de Estrategia

- La estrategia es el análisis de los objetivos por lograr , considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos ; y añadía que la táctica es el modo practico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos , un complemento de la estrategia , mas variable y flexible que los objetivos finales , adaptando los medios a cada momento.
- Elegir las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que está se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocios.
- La estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socio económico. Menguzzato y Renau).
- La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. Para cada tipo de recurso pueden asignarse objetivos, herramientas estratégicas, presupuesto y medios tácticos. Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son, en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento.
- La estrategia constituye la regla para tomar decisiones que cuestionen las relaciones entre la empresa y su entorno. (Ansoff).
- La estrategia competitiva es la elección deliberada de un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla de valores única. La esencia de la estrategia es elegir el ejecutar actividades de forma diferente a como lo hacen los rivales.

- El verdadero cambio estratégico requiere inventar nuevas categorías, no reagrupar las viejas. (Minstzberg).
- La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.
- La estrategia son programas de acciones generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización (Koontz).

Analizando todas estas definiciones podemos encontrar elementos comunes y divergentes:

1. La competencia: Evidentemente una estrategia es buena cuando logra vencer a su adversario. Una estrategia empresarial se lleva a cabo precisamente para mejorar la posición competitiva, por ello implica transformación.
2. El entorno: En dependencia de la actividad que desarrolla la empresa, será mayor o menor la interdependencia con el entorno, pero nunca estará aislada de éste. Esta existe precisamente en un medio o entorno, depende en mayor o menor medida de él (decisiones y políticas de los niveles superiores, fuentes de financiamiento, proveedores, competidores, clientes) y en definitiva sus producciones o servicios satisfacen necesidades del entorno (clientes). Conocer cuáles son las oportunidades o amenazas que nos impone el entorno es vital para desarrollar la estrategia.
3. El futuro: Una estrategia se lleva a cabo para lograr un impacto futuro. Cuán cerca o distante debe ser ese futuro dependerá del concepto de oportunidad. Si el cambio es tan complejo que sólo se logrará implementar en un período largo de tiempo y todavía sigue siendo válido, oportuno, podrá decirse que esa era la medida de tiempo suficiente y necesaria, pero si por el contrario se logra aplicar cuando ya ha pasado su momento, porque la competencia se ha adelantado o porque los indicadores del entorno han variado, entonces la estrategia será un fracaso. Monitorear indicadores que nos proyecten al futuro y emprender oportunamente nuestras acciones estratégicas es lo fundamental.
4. El cambio: Una estrategia implica modificar aquello que hacemos para hacerlo mejor o hacer lo que hasta ahora no habíamos hecho, ya sea en término de tecnología, costos, productos, servicios, capacitación, valores agregados. Definir qué se cambia. Que no se cambia, cómo cambiar y cuándo cambiar es la esencia de la estrategia.
5. La elección: Como toda decisión la estrategia lleva implícita una elección. El problema radica en elegir la que más conviene a la empresa dada sus capacidades distintivas y los factores del entorno. Decidir entre efectividad

operacional (ejecutar actividades similares mejor que como la hacen los rivales) o posicionamiento estratégico (ejecutar actividades diferentes a las de los rivales). Es necesario para esta elección conocer nuestras debilidades y nuestras fortalezas. Dentro de la elección también es necesario reflexionar si contamos con la información que nos permita evaluar diferentes variantes o por el contrario se están tomando decisiones sin contar con datos que contribuyan al análisis tan completo y suficiente como sea posible.

6. La acción: Formular la estrategia puede parecer divertido para quienes juegan a empresarios; pero implementarla, ejecutar acciones concretas, es lo que hace válida cualquier estrategia. Separar la formulación de la implementación ha sido una discusión entre los estudiosos a partir de los fracasos de muchos procesos de planificación estratégica, donde se han formulado estrategias y después no se han implementado. Cada estilo o modelo tiene sus ventajas y desventajas, pero algo si queda claro, una estrategia no se trata solo de elegir objetivos a lograr y de definir planes cual “camisas de fuerza” , sino de emprender acciones consecuentes y eficaces.

Lo más importante para la DE no son sus herramientas sino la voluntad o intención de quienes la practican. Con herramientas pero sin la intención poco se logra, pues ella puede superaren en buena medida la falta de algunas herramientas estratégicas.

Sin pretender dar una definición, muchos especialistas aceptan que la DE es un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos siguientes:

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la empresa.
- El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad organizacional.
- Las inversiones inteligentes centradas en factores de cambio y transformación.
- La importancia de los competidores para el desempeño de la empresa y las alianzas entre ésta y los competidores.

La DE hecho contiene la PE y es concebida como una estructura teórica para la reflexión fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por el entorno turbulento, sino salir a su encuentro donde lo analítico debe sustituir lo improvisado.

A partir de los años 90 y como perspectiva del nuevo siglo aparecen nuevos conceptos y términos, entre ellos *Enfoque y Pensamiento Estratégico* para describir las salidas principales del proceso de formulación estratégico, de forma tal que los directivos puedan tomar

decisiones en tiempo real sintonizados con otras áreas y colegas. Se destaca la importancia de diseñar organizaciones ágiles y versátiles, llamadas por muchos organizaciones inteligentes, que simultáneamente aprenden y enseñan capaces de adaptarse rápido a las nuevas formas que el entorno le impone y funcionando cada vez más cerca de la estrategia ideal.

Este Enfoque Estratégico definido como una actitud extrovertida, anticipada, crítica y abierta al cambio, se ha plasmado en los conceptos de Estrategia Organizacional, Planificación y Dirección Estratégica constituyendo su base fundamental. El Enfoque Estratégico da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional y se caracteriza por los elementos siguientes:

- ❑Planificar partiendo de condiciones turbulentas.
- ❑Construir escenarios alternativos para aclarar incertidumbres, futuros posibles y las fuerzas que lo conforman.
- ❑Centrar el modelo organizacional en el mercado y en las demandas de los clientes.
- ❑Construir una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional.
- ❑Intentar explorar la complejidad del entorno.
- ❑Priorizar los factores del entorno en relación con los internos.
- ❑Cambiar para ajustar el rumbo de la empresa.
- ❑Priorizar las inversiones inteligentes, la autonomía y crear descentralización.
- ❑Preferir las decisiones colegiadas en equipo y la participación en la dirección.
- ❑Considerar la planificación, seguimiento y evaluación integrados en un mismo proceso.
- ❑Jerarquizar el orden de compromiso con los plazos largo, mediano y corto.

El pensamiento estratégico orienta los cambios a los componentes de la empresa y facilita una alta descentralización del proceso de toma de decisiones. El conocimiento es considerado el factor estratégico más destacado y el liderazgo organizacional del lo concentra en la combinación de los elementos: *excelencia, innovación y anticipación*.

1.3.2 Paradigmas de la Dirección Estratégica.

Atendiendo a estos enfoques que hacen los estudiosos sobre dirección de empresa se puede hablar del criterio expuesto por J. R Betancourt, donde habla del Cuarto Paradigma que se ha manejado en la historia de la Gerencia, en lo que respecta a estrategias organizacionales:

1. Primer paradigma llamado ¡Dios quiera que....! paradigma que se refiere a que ojala las cosas salgan bien, que funcionen como se quiere que funcionen, modelo basado en simples deseos pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados deseados. En la actualidad pequeños negocios, como ocurren con los negocios familiares, funcionan con este modelo aún. Es de suponer que este paradigma fue manejado muchos atrás, cuando el mundo se movía muy despacio, por lo que se

considera incompetente para las condiciones actuales, quien trate de llevar este modelo en la actualidad, su empresa está condenada al fracaso.

2. Segundo Paradigma, la tan aclamada Planificación Presupuestaria, basado en el poder del dinero, se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la Gestión Presupuestaria de la organización, en el que se expone que si se establece con claridad el presupuesto del próximo año , posiblemente se este mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos, se piensa que controlando mejor los presupuestos se tiene mejor resultado de la gestión de la empresa. Sin embargo esto no quiere decir que teniendo un mejor manejo de los recursos se esté gastando en lo que hay que gastarlos. Solo se ordena el gasto pero no se determina si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos.
3. Tercer Paradigma, este comienza con los conceptos de Planificación Estratégica y representa el llamado poder central. Con este paradigma se permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. El problema que presenta este enfoque es que hace suponer a los gerentes de las empresas, que la planificación es un problema de los planificadores ubicados en el centro de poder y no una responsabilidad gerencial, estableciéndose bellísimos planes que al final no se cumplen y sólo sirven como material de muestra a los visitantes a las organizaciones.
4. Cuarto Paradigma, Gestión Estratégica, basado en el poder de la *gente* y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobre vivir y ser competitivo a corto, mediano y largo plazo, apareciendo una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro del marco de la planificación estratégica

Hablamos de Gestión Estratégica y no de Gerencia estratégica por tres sencillas razones:

1. Gestión: acción o efecto de administrar
2. Estratégica: perteneciente a la estrategia, que nos lleva a
3. Estrategia: arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto.

De acuerdo con esto, el define la Gestión Estratégica como:

Arte y/o ciencia de anticipar o gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Betancourt, 2000.

Todos estos elementos abordados sirven para darle el lugar que ocupa dentro de este caso de estudio la Planeación Estratégica con un enfoque prospectivo.

1.4 Proceso de Dirección Estratégica.

En el proceso estratégico la empresa funciona a partir de la jerarquización por niveles de la estrategia empresarial, respondiendo éstas a las necesidades de mejoras del management frente al entorno:

1. Nivel corporativo: Es la que se formula en la cumbre estratégica de una organización. A este nivel corresponde principalmente decidir sobre los principales objetivo, en cuáles actividades participar, cuáles vías y formas de crecimiento a adoptar, acerca de la obtención, distribución y aprobación de los recursos para lograr los objetivos. En este primer nivel se establece la relación de la empresa con su entorno, planteándose en que actividades se quiere participar y cual es la combinación más adecuada de esta. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa.

2. Nivel de negocio: Obviamente los objetivos y estrategias deben ser muy coherentes con los del nivel que los preceden ya que este segundo nivel es una derivación del primero. Cuando la empresa es suficientemente diversificada, se suelen identificar en lugar de simples negocios, unidades estratégicas de negocios, constituyendo el segundo nivel de las estrategias, y no son más que un conjunto homogéneo de actividades de negocios, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades. Este nivel se distingue por tres dimensiones:

- Grupos de Clientes: Tipo de clientela al cual va el producto o servicio.
- Funciones: Necesidades cubiertas por el producto o servicio.
- Tecnología: Proceso de producción que utiliza.

3. Nivel funcional: En este nivel se precisa como utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad a fin de maximizar la productividad de dichos recursos, además es donde se plantean una serie de decisiones fundamentales para el desarrollo de la estrategia y estas deben contribuir a que se alcancen los objetivos empresariales, dando sustento a la estrategia corporativa, a la vez que incita ya a acciones a nivel funcional (Menguzzato y Renao, 1991).

4. Nivel operativo: este nivel se refiere esencialmente al plan de acción para dirigir a pequeñas áreas o unidades dentro de un negocio y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes (Thompson/Strickland, 1995).

Estos niveles en la empresa diversificados se distinguen con gran precisión y en las que desarrollan una sola actividad tienden a confundirse, las dos primeros, subordinándose cada una de ellas y conformando un todo en sistema.

La tendencia hacia una mayor complejidad empresarial hace que se segmente y se fragmente más la actividad empresarial a efectos de analizar mejor su realidad y toma de decisiones con más elementos de juicios.

De esta forma se ha podido apreciar que el éxito de las estrategias depende de numerosas variables endógenas y exógenas que inciden en el actuar empresarial y que la resolución del problema estratégico no sería posible si sólo se proporcionan estrategias formuladas, que es necesario la formulación del conjunto de diferentes acciones y decisiones que la harán efectivas a través de la puesta en marcha, de modo que se consiga la misión y objetivos estratégicos previamente planteados.

El proceso de Dirección Estratégica se desarrolla a partir de los dos momentos anteriormente explicados y descritos por Menguzzato y Renao, que para otros autores constan de tres y hasta cinco fases, (Thompson y Strircckland), no obstante todos describen de una forma u otra lo que es necesario desarrollar para llegar a una toma de decisiones estratégicas efectivas que se correspondan con las condiciones actuales del mercado.

Estas metodologías que sirven para el desarrollo del proceso de gestión estratégica responden en esencia al mismo procedimiento:

- Efectuar un análisis estratégico que nos permita definir la posición estratégica de la empresa con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.
- Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la selección de la estrategia que se adecue a la organización.
- Implementarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

1.4.1 Análisis estratégico.

El análisis estratégico marca el punto de partida para la formulación de las estrategias, entendiéndose por análisis estratégico de una empresa, el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el ámbito a la empresa ofrece, conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma tal que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia capaz de enfrentar cambios del entorno y anticiparse a ellos, una vez definida la misión y objetivos de la empresa.

Haciéndose imprescindible centrar el estudio en cuatro componentes básicos: misión, valores, visión y diagnóstico estratégico.

La misión de una organización expresa su razón de ser, y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en su papel en la sociedad. La misión establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quieren servir, los productos que ofrecer y con cuales competencias claves. Es la meta que moviliza las energías y capacidades, es la base para procurar una unidad de propósito en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad, sin su definición clara ninguna organización puede progresar.

Los valores, representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de su misión y se tratarán cuando se plantee su visión y determine su estrategia.

Toda empresa genera su propia personalidad, o sea, el reflejo de los valores y las convicciones de los directivos encargados de conducir el negocio hacia un recorrido exitoso. Hay tanto por realizar para lograr el éxito de una empresa que no puede permitirse desperdiciar tiempo y energía trabajando en propósitos cruzados con los otros componentes de su equipo administrativo.

La visión, es ver a lo lejos, es la imagen que se tiene del futuro es un estado final que se está tratando de lograr, es el sentimiento de vivir en el futuro, es una forma de sorprender al futuro antes de que el futuro sorprenda, es la forma de comprometer a la organización con el futuro que se quiere lograr con el corazón y los sentimientos. Ella ha de ser realista y optimista, constituir un reto y ser un factor de motivación y de movilización. Puede incluso reflejar cierto desfase entre ellos y los recursos disponibles. Debe estar en el límite de lo posible y de lo imposible, pero habrá siempre de ser realizable y estar acompañada y seguida de los criterios y pautas que establecerá la empresa en el avance hacia su consecución.

Como factor de movilización, la visión debe ser integradora, compartida por todos y convertirse en tarea diaria consistente con los principios corporativos, y expresar los resultados que se esperan, expresarse en términos que signifiquen acción, impulsar el compromiso y ser difundida y reconocida dentro y fuera de la organización.

En el diagnóstico estratégico se deslindan los dos momentos del análisis: El análisis externo y análisis interno, el primero se refiere a los tipos de entornos en los que se mueve la empresa (general y específico), el segundo se refiere al análisis interno de la empresa, para los cuales los instrumentos de análisis de ambos tipos son diferentes, lo cual necesita de su estudio por separado.

1.4.2 Análisis del entorno

En el mismo se efectúa un diagnóstico general que incluirá aquellos aspectos del entorno más lejano a la empresa y sobre los que se tiene poca capacidad de incidencia, pudiéndole afectar aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por otra parte se efectúa un análisis del entorno más inmediato (su sector), allí donde la empresa compete y donde puede influir más a través de su actividad con: clientes, proveedores, competidores actuales y futuros, los nuevos ingresos, otros.

Entorno General: Las dimensiones del entorno general son de diversas naturalezas, y comprende los aspectos económicos, legales, demográficos, culturales, económicos-competitivos, tecnológicos, etc.

Dimensión sociocultural: creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean la empresa, así como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas y religiosas.

Dimensión político-legal: Las reglamentaciones sobre el comercio, las acciones de organizaciones internacionales y regionales, los sistemas de subsidios, las disposiciones sobre el medio ambiente y otras regulaciones jurídicas, ejercen una gran influencia en el atractivo de los mercados y las posibilidades de penetrar en ellos.

Dimensión económica: condiciones económicas que caracterizan el entorno y que tienen su incidencia sobre el actuar de la empresa.

Dimensión tecnológica: marco científico tecnológico que pueden incidir en el desarrollo de la empresa.

Entonces cabría preguntar. ¿Es necesario predecir el futuro? Por supuesto que sí, sin romper con el pensamiento creativo, al contrario lo fortalece y enriquece la proyección futura de la empresa. El análisis del entorno general implica la utilización de un conjunto de técnicas. Para las empresas que se encuentran con un alto grado de incertidumbres de rápidos y abruptos cambios y donde se presentan muchos eventos impredecibles, es necesario disponer de métodos de análisis del entorno de mayor alcance y profundidad que los típicos análisis de tendencias. Estas empresas son las que probablemente encontrarán más útil el análisis de escenario.

Definición de escenarios: El escenario es la descripción de un estado futuro que determina las condiciones que define el entorno en que la organización estará inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizar futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles. El escenario no es una 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. En un entorno turbulento donde abundan cambios que suelen ser rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, los modelos a emplear para su análisis no pueden basarse en hechos y acontecimientos pasados, ni puede partir de la hipótesis de una permanencia en el comportamiento de factores.

El análisis del entorno general permite la identificación de las variables más importantes que afectan a la empresa, siendo valiosa esta información porque permite evaluar el impacto de cada variable sobre la rentabilidad o proceso de crecimiento y en consecuencia tomar las medidas oportunas para que dicho efecto sea favorable.

Entorno específico: Análisis de las condiciones esenciales del sector industrial en el cual se mueve la empresa y donde ésta compite. Para ello se hace necesario definir que se entiende por sector industrial: conjunto de empresas que desarrolla una misma actividad y venden un producto bien definido o una línea de productos afines (Bueno, 1996).

La situación de un sector industrial depende de las 5 fuerzas competitivas y estas fuerzas determinan la rentabilidad, en un sector industrial, no teniendo todos los sectores el mismo potencial.

La esencia de la formulación de estrategias competitivas consiste en relacionar la empresa con el medio ambiente y el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial o sectores industriales en los cuales compite. La estructura del sector tiene fuerte influencia al determinar las reglas del juego en cuanto a competencia, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamentalmente y va más allá del comportamiento de sus competidores actuales y dependen de la acción de las 5 fuerzas, ya que son éstas las que determinan la rentabilidad del potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. La interacción de fuerzas estratégicas puede aparentemente desalentar a todos los competidores, sin embargo excita una clave para la formulación de las estrategias que es cavar por debajo de la superficie y analizar cada una de ellas. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la posición competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición de la empresa en su sector industrial, aclara las áreas donde los cambios de estrategias pueden producir los mejores resultados y señala las áreas donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, ya bien sea como oportunidades o como amenazas. El análisis industrial

es el soporte fundamental para formular las estrategias y la piedra angular clave para gran parte de los conceptos.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores, los clientes, los proveedores y sustitutos potenciales son todos competidores para la empresa en el sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias. Esta competencia en su sentido amplio podría denominarse rivalidad amplificada y es la que determina la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial.

Análisis de las cinco fuerzas. Sus características.

1. Amenazas de nuevos ingresos. (Competidores potenciales): La entrada de nuevas empresas en un sector puede representar algunas amenazas para las ya establecidas:

- Aportan capacidad adicional
- Deseos de obtener participación en el mercado
- Y con frecuencia recursos sustanciales.

Las empresas que se diversifican por adquisición al entrar en otros sectores y mercados convenientes, utilizan sus recursos generando inestabilidad. Por tanto, la adquisición dentro del sector industrial, con el propósito de hacerse de una posición en el mercado, probablemente se deberá considerar como ingreso, aún cuando no constituya una cantidad nueva.

Las amenazas en un sector industrial dependen de las barreras de entradas que estén presentes:

1. Economía de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Requisitos de capital.
4. Costos cambiantes.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Desventajas en costos independientes en la economía de escala.

Otra barrera importante en la política de ingreso es la política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir a empresas con controles tales como: los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso de materia prima. Los sectores industriales reglamentados por el Gobierno son impenetrables para la entrada de nuevos ingresos.

2. Rivalidad entre los competidores actuales.

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batalla publicitaria, introducción de nuevos productos e incrementos en los servicios al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o sea la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento, es decir las empresas son mutuamente dependientes.

Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensos a dejar a un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Las rebajas de los precios son rápidas y fácilmente igualables por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por otra parte, las campañas publicitarias bien podrían ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial para beneficio de todas las empresas.

3. Amenazas de productos sustitutos: Son aquellos que pueden desempeñar la que el de la empresa en cuestión. Todas las empresas de un sector industrial están compitiendo con empresas que producen productos sustitutos. Éstas limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen estos en tiempo de auge. La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

Los productos sustitutos que merecen especial atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que embotan su desempeño y precios contra el producto del sector industrial.
- Los producidos por sectores industriales que obtiene elevados rendimientos.

4. Poder negociador de los compradores.

Los compradores compiten en el sector industrial:

- Forzando la baja de precios.
- Negociando por una calidad superior o más servicios.

Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las siguientes situaciones:

- Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.

- Las materias primas que compra al sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- El comprador tiene información total de su proveedor.

5. Poder negociador de los proveedores:

Los proveedores son poderosos cuando:

- Sus productos compiten con otros sustitutos.
- Si la empresa a la que vende no es un cliente importante.
- Si los productos que vende constituyen un insumo importante para el comprador.
- Si sus productos están diferenciados.

Este análisis es importante ya que determina la capacidad que tiene una empresa para influir de manera decisiva en la industria que le precede en el proceso de producción.

Por tanto las cinco fuerzas determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de formulación de estrategias.

Este análisis de las cinco fuerzas se representa a continuación en la figura 1.1.

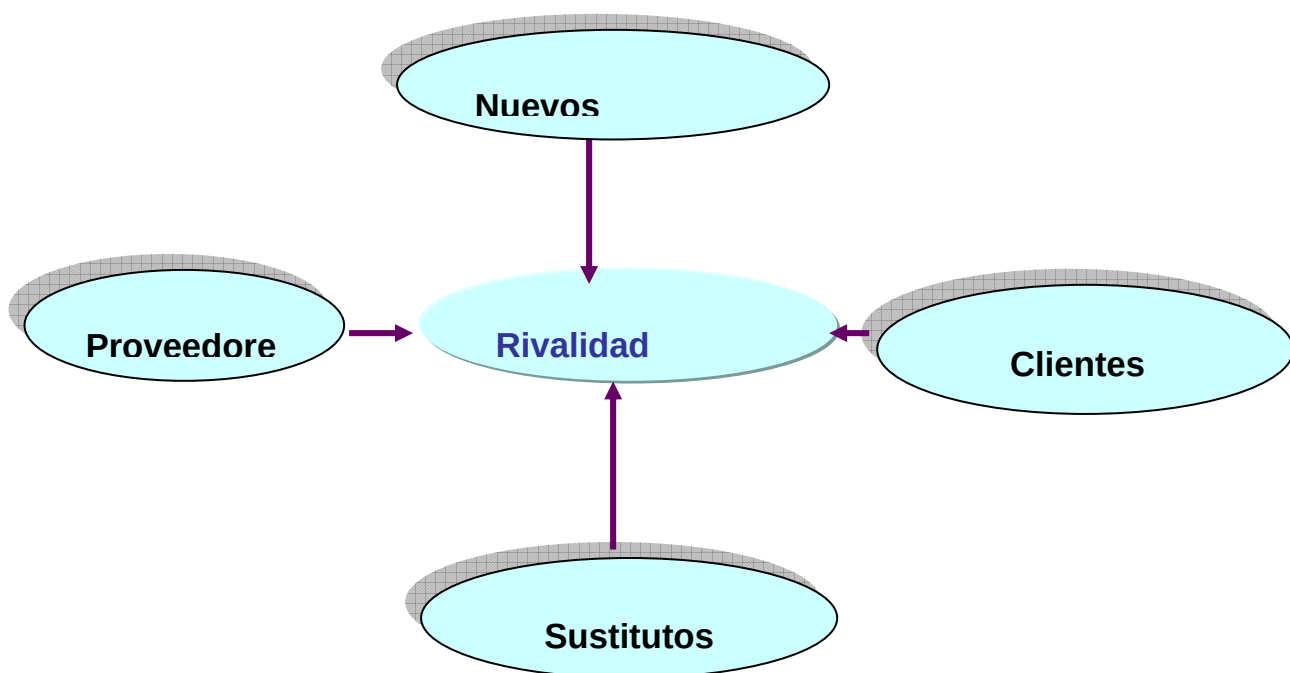


Figura1.1. Análisis de las 5 fuerzas.

Con el análisis de ambos entornos (general y específico) se conforma el diagnóstico externo, el cual proporciona las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mismo y que formarán parte de la matriz DAFO.

1.4.3 Análisis Interno.

Con él se pretende diagnosticar los recursos de la empresa, siendo una de las formas de estudiar la capacidad interna de una organización para la determinación de las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis interno de la empresa es tan o más complejo que el del entorno competitivo, este análisis debe ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros y genera por lo tanto sinergia.

Las técnicas más utilizadas para diagnosticar son:

Análisis de la estructura económica: Algunas de las características básicas del sistema empresarial que pueden ser consideradas para esta descripción general son las siguientes (BUENO, 1996).

- Campo de actividad: productos y mercados a los que se dedica la empresa
- Edad o ciclo de vida de la empresa: Representa el momento o etapa en la evolución de la empresa.
- Localización de la empresa: Ello da una idea del relativo nivel de concentración o dispersión de las actividades de la empresa.
- Tamaño de la empresa: Desde este punto de vista, la empresa puede, con carácter muy general, ser considerada como pequeña, mediana o grande.
- Estructura jurídica: Hace referencia al carácter uní societario o plurisocietario de la empresa.

Análisis funcional: Evidentemente, las áreas funcionales a considerar, el número de variable a identificar y el contenido de estas variables depende de cada empresa.

Análisis de los recursos y capacidades: El propósito de este análisis es el de identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. Este análisis es especialmente importante en la formulación de la estrategia de la empresa, sobre todo por dos motivos: En primer lugar, los recursos y capacidades juegan un papel relevante en la definición de la identidad de la empresa. La empresa no se plantea qué necesidades quiere satisfacer sino

qué necesidades puede satisfacer. En segundo lugar, el beneficio es tanto consecuencia de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de la empresa.

La “cadena de valor”. La cadena de valor permite estudiar la empresa como una sucesión de actividades, donde cada una de ellas añade valor al servicio o producto, esta constituye la más utilizada por parte de los directivos y constituye uno de los instrumentos más útiles desarrollados para el análisis y diagnóstico de la empresa.

CADENA DE VALOR

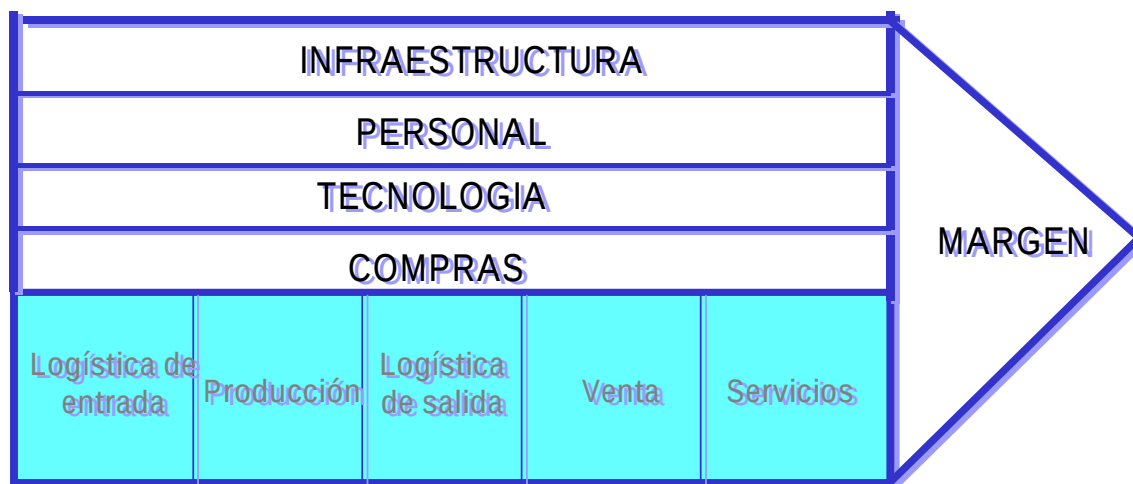


Figura 1.2 Cadena de Valor .

El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para realizar un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el de las distintas actividades, la empresa generará un margen o beneficio por su actividad (Valor generado por la empresa).

El objetivo de este importante instrumento para el análisis estratégico radica en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la misma que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Estas fuentes de ventajas competitivas pueden encontrarse en:

- Las actividades básicas.
- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la identificación de las actividades básicas de la organización, las cuáles a su vez, pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo.

1. Actividades primarias: Las que conforman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención postventa al cliente, estas son:

- Logística interna o de entrada de factores: dentro de este análisis se encuentra la recepción, almacenamiento, control de existencia y distribución interna de materia prima y materiales auxiliares.
- Operaciones o producción propiamente dichas: Proceso operacional de transformación física de los factores entrantes.
- Logística externa o distribución: Aquí nos encontramos en el proceso de almacenamiento y distribución de los productos al cliente.
- Marketing y ventas: Actividades encaminadas a conseguir la venta del producto.
- Servicio postventa: Mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

2. Actividades de apoyo: Son las que sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa, las cuales son:

- Aprovisionamiento. Aquí se hace referencia a las actividades de compra que ha de realizar la empresa para ser utilizadas en el proceso productivo y/o servicios, deben considerarse aquí materia prima, materiales de servicio, maquinarias, etc.
- Desarrollo de tecnologías. Estas están relacionadas con la obtención, mejora y gestión de la tecnología en la empresa.
- Administración de recursos humanos. Son las actividades encaminadas a toda la parte correspondiente del proceso de recursos humanos, búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación y otras de todos los tipos de personal, constituyendo el soporte fundamental para las actividades primarias y las de apoyo.
- Infraestructura de la empresa. Todas aquellas actividades que genéricamente se incluyen dentro de la administración e incluye la planificación, el control, la información, la contabilidad, las finanzas, etc.
- Interrelaciones de la cadena de valor.

Del análisis de las distintas actividades de la empresa en forma desagregada así como de las interrelaciones entre las mismas o con los proveedores y los clientes, la empresa puede

deducir las fuentes de ventajas competitivas (puntos fuertes) así como los aspectos que pueden resultar en una desventaja competitiva (o puntos débiles).

Esta desagregación en actividades específicas y cómo cada una de ellas interviene el proceso de creación de valor resulta de significativa importancia por cuanto las actividades de la empresa no se ven aislada sino como todo un proceso dentro de la misma.

Todo este análisis va dirigido a analizar la identificación, valoración y explotación de los recursos y competencia de la empresa.

1.5 Matrices Estratégicas.

Las matrices estratégicas o de negocio comienzan a utilizarse como instrumento útil para el análisis estratégico, en un intento de desarrollar un marco analítico que permitiera a la empresa confrontar todos los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y a partir de ello formular su estrategia global. En este análisis matricial se trata de hacer una representación del posicionamiento de la empresa en la competencia, en las distintas actividades o unidades estratégicas y cuál es el interés de dichas actividades para la empresa para de esta forma proporcionar un apoyo formalizado a la toma de decisiones.

Existen una gran variedad de matrices a utilizar, dentro de ellas se encuentran:

- Matriz DAFO.
- Matriz de posición-competitiva atractivo de la industria.
- Matriz estratégica orgánica.

1.6 Decisiones estratégicas.

Constituyen parte de la gestión estratégica las decisiones estratégicas, las cuales tienen como finalidad ayudar a la elección de una estrategia, estando compuesta por tres pasos:

A) Opciones estratégicas: Planteamiento de los diferentes cursos de acción posibles ante una decisión estratégica. En la generación de las opciones estratégicas se pueden definir:

1. Estrategias competitivas :Presuponen el emprender opciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en su sector industrial, y así enfrentarse con éxito a las fuerzas de la competencia y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (M. Porter,1998), siendo la base fundamental de este rendimiento superior la de lograr una ventaja competitiva que caracterice y diferencie a la empresa de las otras, colocándola en una

posición superior que le permita incrementar su eficiencia y distanciarse de la competencia. (Bueno, 1996).

Porter define dos ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes y diferenciación del producto y a partir de la combinación de las mismas con el ámbito competitivo para el que se desea dicha ventaja, define tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación del mercado.

2. Estrategias con base en la característica de la industria: Esta se define a partir de las distintas tipologías de industrias económicas, en función de las cuales es posible justificar líneas de acción recomendables para la empresa, adecuadas a las características específicas de la industria. El primer criterio que se utiliza en la clasificación se basa en el grado de madurez de la industria, en función de la cual se definen las industrias emergentes en crecimiento, maduras y en declive.

B) Evaluación de opciones

Los criterios que se utilicen para la evaluación de las estrategias deben ser capaces de identificar la que, al menos a priori, parezca la mejor estrategia o alternativa posible.

Criterios:

1- Adecuación: Con este criterio se intenta conocer como las estrategias se adaptan a la situación identificada en el análisis estratégico, tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades y evitando las debilidades y amenazas, comprobando la adecuación de las estrategias con los objetivos organizacionales ya definidos:

- a) Cómo hace frente a las dificultades identificadas (debilidades y amenazas)
- b) Cómo se explotan las fortalezas y oportunidades
- c) Cómo se adecua a los objetivos de la organización.

La definición de la adecuación de las estrategias puede llevarse a cabo a partir de diversos enfoques: enfoque de la lógica estratégica, enfoque de la evidencia empírica y enfoque de la adecuación cultural.

2. Factibilidad: Análisis del funcionamiento de la estrategia en la práctica tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

3. Aceptabilidad: Trata de medir si la consecuencia de aceptar una determinada estrategia son aceptables o no. Es un criterio subjetivo, ya que está fuertemente relacionado con las expectativas del personal, por lo que es importante identificar para quién es aceptable.

Los criterios más importantes para medir la aceptabilidad son:

- Rentabilidad financiera: Es la medida más importante de la aceptabilidad de una estrategia.
- Análisis costo beneficio: Intenta poner en valores monetarios todos los costos y beneficios de una opción estratégica (recursos tangibles e intangibles).
- Riesgo: El riesgo en que incurre la organización desarrollando la estrategia.

Técnicas a utilizar: Son los instrumentos prácticos que puedan ayudar a valorar las distintas opciones estratégicas que no hayan sido eliminadas en la primera etapa de definición de la adecuación.

- Selección a través de los objetivos.
- Referencia a una actividad superior.
- Implantación parcial.
- Consultores externos.
- Cual es la mejor para cada posible escenario.
- Que estrategia se puede eliminar ya que no se adecuan a ningún escenario.

C) Selección de la estrategia: Este análisis que se efectúa en cuanto al rendimiento, riesgo y expectativas se esta en condiciones de hacer la elección de la estrategia a implementar

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de “implantación estratégica”.

1.7 Implementación de las estrategias.

En este momento se hace referencia al conjunto de actividades que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia.

Es necesario hacer énfasis que generalmente la implantación de la estrategia constituye un problema, fundamentalmente complejo de abordar por la cantidad de factores que influyen en el proceso, pudiendo convertirse en el fracaso de las mismas. La implantación señala cómo debe actuarse para conseguir lo que se quiere hacer y dar respuesta a la generación de cambios reales de la organización. El riesgo de fracaso de una estrategia puede deberse a numerosas causas:

- Se necesita más tiempo para la implementación que el inicialmente previsto.
- Definición pobre de las tareas y actividades claves para la implantación e ineficaz coordinación de las mismas.
- Insuficiente capacidades de los empleados implicados así como un escaso entrenamiento e instrucción de los empleados de los niveles inferiores.

- Factores del entorno no controlables.
- Inadecuada dirección y liderazgo por parte de los directores de departamentos.
- Inadecuado seguimiento de las actividades por parte del sistema de información.

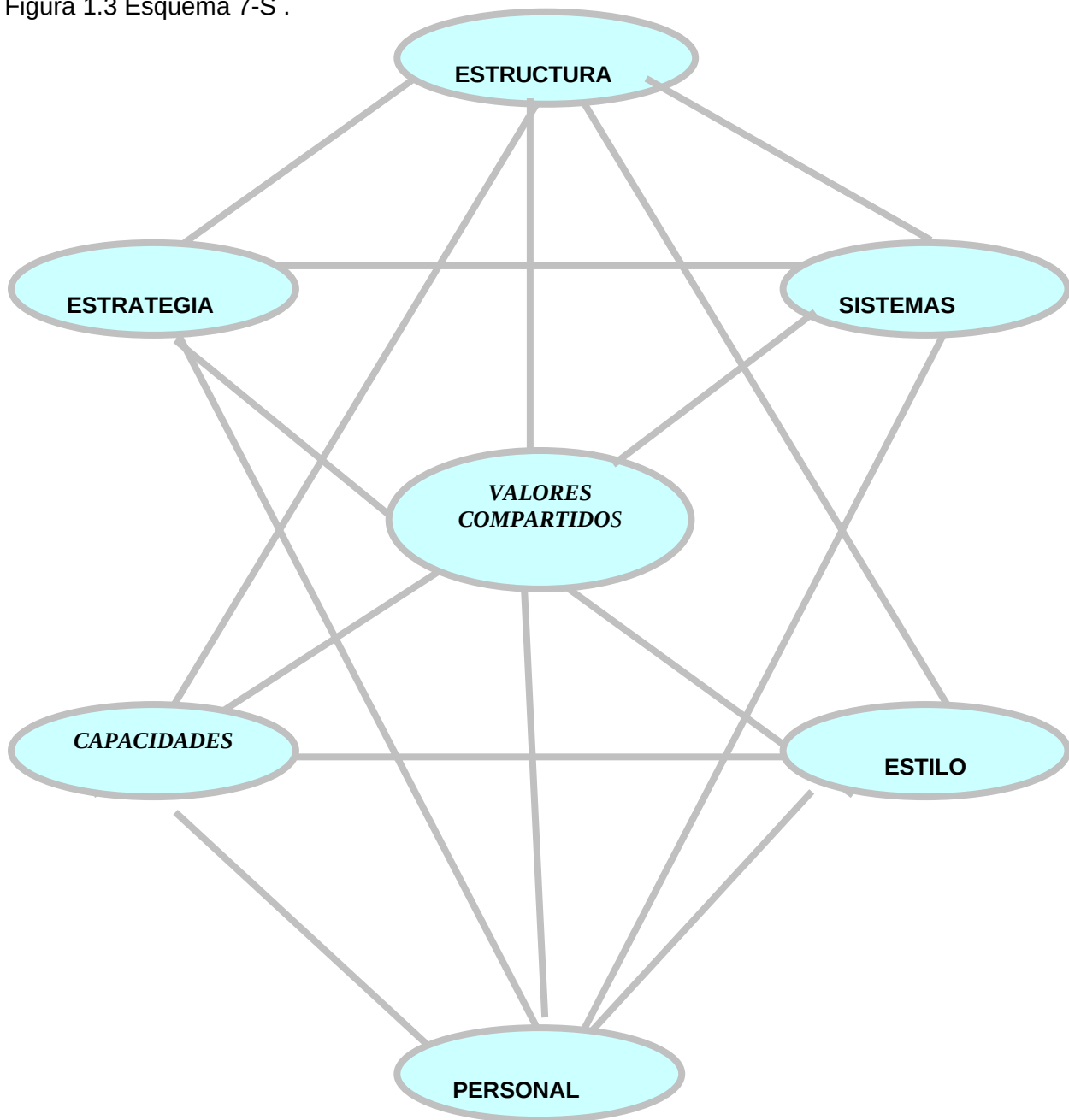
Estos factores de riesgo del fracaso de una estrategia conducen a la identificación y análisis de las principales actividades o tareas necesarias para una adecuada implantación.

Estos factores que influyen en el cambio estratégico son:

- a. Planificación de recursos: Su objetivo es planear y ejecutar cómo se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.
- b. Estructura organizativa: Uno de los recursos más importantes en una organización son sus personas, los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.
- c. Gestión del cambio: La gestión del cambio supone la implementación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos y empresarios, que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

Uno de los esquemas que integran los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico lo refleja el esquema de las 7S que a continuación se muestra. Figura 1.3.

Figura 1.3 Esquema 7-S .



En el esquema se sugieren algunas ideas importantes. Primero que todo se debe reflexionar en el conjunto de factores (los señalados en el gráfico) que influyen en el cambio estratégico de la empresa, lo que supone reconocer la complejidad de dicho proceso de cambio. En segundo lugar, los siete factores están interconectados y es difícil conseguir resultados significativos en un factor sin que se produzcan mejoras en los resultados de otros factores. Tercero, muchas estrategias pueden fracasar sin la debida atención a varios factores básicos. Finalmente, no es una cuestión obvia saber cuál o cuáles de los siete factores serán más importantes en cada momento o en cada empresa.

Partiendo de estos factores de fracaso de la implementación así como de los factores incluidos en el esquema anteriormente citado se puede hacer una agrupación del conjunto de actividades necesarias para su implementación en cuatro categorías básicas:

- Diseño organizativo: Relacionados con el tipo y características de la estructura organizativa coherente con la estructura.
- Factor Humano: Los valores y creencias que imperan en la organización deben estar acorde a la estrategia definida.
- Cultura empresarial: Define el conjunto de valores y creencias que esperan en la empresa y puede facilitar la implantación de la estrategia consiguiendo el esfuerzo y compromiso de los miembros de la organización, o de lo contrario, presentando barreras invisibles que retrasan o impiden el cambio estratégico.
- Sistemas administrativos: Dentro de ellos se encuentra el sistema de planificación y control, sistemas de información, que permitan traducir el plan estratégico en plan operativo.

Si bien la estrategia es formulada por un número determinado de personas, aunque exista representación de todos los niveles, la implantación implica a todas las personas que forman parte de la organización y por tanto las tareas a desarrollar serán por parte de estas en cada puesto o cargo que ocupe, debiéndose significar el papel que juega el liderazgo en este proceso:

- Fijación de la reorientación básica de la empresa.
- Diseño de la organización
- Desarrollo de una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

De esta forma se aprecia la necesidad de darle al momento de implementación el lugar que le corresponde dentro del proceso de dirección estratégica, por cuanto la estrategia sólo puede dar resultados positivos en la medida que se ponga en funcionamiento, cualquier proceso estratégico por muy bien pensado que sea si no se implementa de la forma correcta dejará de ser efectivo y no permitirá efectuarse la evaluación del mismo ni tampoco corregirse en el caso de que ocurriera algún cambio en el entorno empresarial.

1.8 La Planificación Estratégica en Cuba.

Con las orientaciones del Consejo de Estado y de Ministros se comienza a introducir en el país una nueva filosofía, orientándose desde 1995 la introducción de la Dirección por

Objetivos, incorporándose en el año 1998 La Planificación Estratégica y, más recientemente , el trabajo con los valores compartidos, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y Gobierno encaminados a la aplicación de la Dirección Estratégica, conformándose de esta forma una cultura organizacional socialista acorde a nuestras condiciones concretas.

En la actualidad se trabaja y perfecciona la metodología a seguir por las empresas en la conformación de sus planeaciones estratégicas, haciéndose énfasis en la definición de los escenarios a partir de la aplicación de la prospectiva como técnica más precisa para conformar los mismos, en la conformación de los criterios de medidas que han de guiar la consecución de los objetivos estratégicos, elaboración de los planes de acción y todo un sistema de control y evaluación de los objetivos que acrediten su correcta aplicación.

Desde el comienzo de los años 90 se han desarrollado experiencias cubanas en la aplicación de tecnologías para hacer PE, sin dudas en ellas está presente la cuota de error necesaria del aprendizaje y tropicalización pero en todos los casos los resultados han sido satisfactorios. En este sentido, al igual que en la Dirección por Objetivos (DPO) no existe un recetario válido para todas las organizaciones y territorios, entre otras razones, debido a que la cultura de la organización es capaz de alterar significativamente, el intento de impacto de planes bien intencionados o de cambios.

Por ello que el gobierno cubano ha orientado el estudio y perfeccionamiento de los métodos de planificación formando parte del proceso de cambio cultural para el perfeccionamiento empresarial y así incrementar los niveles de productividad, eficacia, eficiencia y competitividad

Se destaca, en este proceso de perfeccionamiento, la aplicación del concepto cultura organizacional como un patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, que incluye lo formal y lo informal asociado a como las personas, entre ellos los dirigentes, deben comportarse. Por tanto la PE no debe verse como una moda que se aplica para predecir el futuro con exactitud, que resuelve crisis de corto tiempo y que nos permite controlar el medio ambiente, ni tampoco porque las organizaciones exitosas lo hacen.

Para el desarrollo del trabajo seleccionamos lo establecido en las Bases Metodológicas para el proceso de diseño de la Planificación estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores. (MES. Colectivo de Autores, 2005).

La realidad mundial muestra que las organizaciones aprenden a predecir el futuro o lo padecen, se adaptan al entorno o desaparecen. ¿Cuba es una excepción? ¿Cómo planificar en el siglo XXI? Ese es el reto.

1.9 Conclusiones del Capítulo I.

El proceso de introducción de la Dirección Estratégica y por Objetivos enfocada en valores, es un proceso continuo, donde cada cual se mide y evalúa por los resultados concretos que conducen a la organización hacia estadios superiores, logrando cada vez mas una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan a nuestro Sistema y a la Cultura Organizacional Socialista, convirtiéndose en una importante herramienta de gestión.

Se señala además la necesidad de avanzar en el dominio y la consolidación de la cultura de Dirección Estratégica por objetivos y basada en valores, comenzando por los equipos de dirección. Identificar los valores ya existentes en la organización que se requiere reforzar y los que son deseados, hacia los cuales es preciso trabajar, partiendo de lo los más generales o sociales hasta los propios de las entidades y colectivos. Es preciso definir el alcance y la conceptualización de los valores e identificar los indicadores de comportamiento asociados a cada uno de ellos, así como los objetivos y acciones que se proponen para su introducción y evaluación en la organización.

ΚΑΡΤΙΝΥΛΟ II

CAPÍTULO II: Diagnóstico Estratégico

2. 1 Caracterización de la Empresa Agropecuaria Aguada.

La Empresa Agropecuaria Aguada abarca territorios de las siete zonas de defensa en que esta dividido el municipio, subordinada a nivel nacional y perteneciente al Ministerio de la Agricultura, se encuentra ubicada en la calle Pi- Margall No 24, entre Rabí y Agüero, Aguada de Pasajeros. Esta empresa fue creada por la Resolución No 204 del 15 de diciembre de 1976 del Ministro de la Agricultura para ese entonces con el nombre de Empresa Pecuaria Aguada, con la misión de producir carne y leche, contaba con una extensión aproximada de 1450.0 caballerías de tierra y 220 trabajadores. La estructura inicial de la empresa estaba formada por lotes con grandes extensiones de tierra, posteriormente debido a lo poco funcional que resultaba en la practica se decide dividir los lotes y crear los distritos siendo estas unidades mas pequeñas y mas fáciles de administrar.

En 1993 dando cumplimiento a un acuerdo del Buró Político del PCC se crean las UBPC, llegando a constituir 5 en total, de ellas 3 dedicadas a los Cultivos Varios y 2 a la Producción Ganadera; además se constituyen 3 Granjas Estatales de Ganadería que por sus características no podían ser UBPC.

Posteriormente en 1996 una de estas granjas se forma como Granja Estatal de Nuevo Tipo y se incorporan además las unidades de Acopio, la Forestal, la atención directa al Sector Privado y se crea una finca de Semillas.

En 1998 debido a la necesidad de adquirir MLC para garantizar la continuidad del proceso productivo se crea una empacadora de embutidos que se abastece en lo fundamental del resto de las unidades pecuarias y de otras empresas de la provincia. La misma en el 2003 por orientaciones del organismo superior pasa a la Empresa Pecuaria Tablón.

Desde el momento en que fue creada su actividad fundamental es la producción de carne, leche y la comercialización de productos agrícolas y su objeto social consiste en:

- ❖ Producción de carne y sus derivados.
- ❖ Producción de leche y queso.
- ❖ Comercialización de productos agrícolas.
- ❖ Extracción de productos forestales.
- ❖ Producción de semillas varias.
- ❖ Prestación de servicios a las UBPC y las CCS.

Actualmente la empresa esta estructurada de la siguiente forma: Organigrama. (Anexo No.1)

- ❖ 1 UBPC Ganadera dedicada a la producción de leche fundamentalmente conformando estas la actividad no estatal.
- ❖ 1 Granja Estatal Ganadera dedicada al desarrollo y ceba de animales.

La actividad estatal la integran:

- ❖ 3 Granjas Ganaderas, una dedicada a la producción de leche, otra al desarrollo y cría del ganado y una a la ceba.
- ❖ 1 Establecimiento de Aseguramientos y Servicios.
- ❖ 1 Establecimiento de Comercialización de arroz.
- ❖ 1 Granja Urbana que abarca las producciones de huertos intensivos, patios y parcelas, productores individuales, un establecimiento de medios biológicos y una tienda para el sector privado.

Partiendo del Organigrama reflejado anteriormente podemos decir que el 13 de Abril de 2008, se le cambio el nombre por Empresa Agropecuaria Aguada con el objetivo de ampliar su objeto social e incorporarle la Comercialización del Arroz no especializado en la Provincia de Cienfuegos.

La Empresa Agropecuaria Aguada actualmente cuenta con 774 trabajadores, 140 Femeninos y 634 Hombres, predominando en el nivel profesional el 9no grado con 205 trabajadores, el 6to grado con 163, nivel medio 100 y 23 trabajadores con nivel superior. Como se aprecia existe muy bajo nivel profesional de la fuerza de trabajo.

Se decidió por el Grupo Agroindustrial Arrocerero (GAIA) que la Empresa Agropecuaria Aguada tiene las condiciones necesarias para insertarse en el sistema de Perfeccionamiento Empresarial en el año 2009, fundamentalmente por lo resultados económicos obtenidos.

Principales dificultades presentadas al inicio del proceso:

1. La Empresa Agropecuaria Aguada carece de una Planificación Estratégica, cuenta solamente con objetivos anuales, orientados por el Ministerio de la Agricultura.
2. Reestructuración del Consejo de Dirección de la Empresa, actualmente la mayoría de sus miembros oscilan entre 3 y 4 anos de experiencia en el cargo.
3. Carencia de conocimiento y de una cultura de Dirección Estratégica de sus dirigentes y trabajadores.
4. No se pudo obtener los resultados económicos de la Empresa del año 2007, solamente se cuenta con la información económica del 2008 y el primer trimestre del 2009.

5. La empresa no calcula razones financieras por lo que no se pudo calcular el equilibrio financiero, ni la rentabilidad financiera, no pudiéndose ubicar en el cuadrante de navegación.

Esta problemática nos refleja que nos encontramos ante una Empresa que necesita un fuerte proceso de capacitación en las Tendencias actuales de la Administración y su posterior implementación para lograr alcanzar un cambio sólido y sostenible en el tiempo.

2.2 Procedimiento para el Diseño Estratégico.

Para el diseño estratégico se tuvo en cuenta la evolución de los conceptos relacionados con la Nueva Gerencia, pudiéndose apreciar que el éxito de las estrategias depende de numerosas variables endógenas y exógenas que inciden en el actuar empresarial y que la resolución del problema estratégico no sería posible si sólo se proporcionan estrategias formuladas, que es necesario la formulación del conjunto de diferentes acciones y decisiones que la harán efectivas a través de la puesta en marcha. Por lo que se decide trabajar con el enfoque de Gestión Estratégica, basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivo a corto, mediano y largo plazo.

2.2.1. Etapas del Procedimiento.

Para realizar el diseño estratégico para el período 2009-2011 se propuso un procedimiento el cual fue aprobado en el Consejo de Dirección Ampliado de la Empresa Agropecuaria Aguada, el cual consta de varias etapas:

I.- La etapa de diagnóstico plantea la necesidad de identificar las variables que desde el punto de vista de la integración del sistema de decisiones limitan el logro de una gestión del cambio eficiente y eficaz y sobre esa base, realizar los ajustes necesarios en la organización y en el sistema de relaciones entre los diferentes niveles de decisiones y áreas funcionales. A continuación se comienza a desarrollar la etapa con sus pasos y acciones.

El Paso 1.1. Formar el equipo de trabajo para liderar el cambio, parte de la necesidad de existencia del compromiso de todos los trabajadores y directivos con el proceso de cambio. El equipo de cambio se encarga de facilitar el proceso. Para ello se proponen las acciones siguientes:

1. Crear el equipo para liderar el cambio. Una vez creado el equipo se inicia el proceso de capacitación / aprendizaje para el cambio que continuará durante todo el proceso.

Los estudios realizados demuestran que la gestión del cambio fracasa muchas veces porque la comunicación no es adecuada en consecuencia, este aspecto ocupa un papel esencial dentro del procedimiento con implicaciones internas y externas, en tanto la organización para cumplir con sus metas necesita de un nivel de máxima efectividad en las comunicaciones no solo internas sino también, con sus clientes y proveedores.

Resulta problemático cuando los integrantes de la organización no saben qué está sucediendo, cómo les afectará a ellos, y más aún cuando empiezan a producirse los primeros cambios. Es indispensable que todos sepan lo que está sucediendo, por qué y para qué así como, si le va a afectar en sus condiciones personales y profesionales.

Por ello, es importante la existencia de canales de comunicación donde se definan todos sus componentes: objetivos, a quien va dirigido, con qué mensajes, en qué soportes, con qué frecuencia, etc.

La habilidad de comunicación alienta la honestidad, apertura y empatía. Ayudan a las personas a convertirse en mejores escuchas, de manera que puedan ser comprendidas. Cuando se alienta las comunicaciones abiertas, honestas, empáticas y cambia la forma en que se escucha a las personas en la organización se logran metas inimaginables. El escuchar, como el hablar, es un asunto de intención. En tal sentido la comunicación en este proceso de cambio debe dirigirse a lograr:

- ❖ La comunicación en función de las necesidades de conocimientos, expectativas de las personas y organizaciones participantes.
- ❖ Los canales horizontales de comunicación que facilite intercambiar en cada momento sobre lo que se está haciendo, cuánto se ha avanzado y lo que se hará, por qué y para qué.
- ❖ El tiempo suficiente para escuchar activamente, ser asertivo, aclarar y ampliar temas para buscar el consenso.
- ❖ El compromiso y confianza en el cambio utilizando la negociación desde la posición de ganar – ganar.
- ❖ La comunicación interna y externa eficiente, objetiva y multidireccional.

El paso 1.2 Diagnosticar la situación inicial para evaluar el estado en que se encuentra la empresa para enfrentar el cambio previsto en la estrategia, determinando las variables que

pueden constituir un obstáculo para su consecución y establecer cómo minimizar su impacto, esta etapa contempla varias acciones:

1. Diagnosticar la Empresa:

Conformar 2 Equipos, uno para el análisis del Entorno General, identificando las dimensiones y variables que están incidiendo en los resultados de la Empresa y otro para analizar el Entorno Específico. Los 2 Equipos presentaran un listado de las Amenazas y Oportunidades del Entorno.

2. Cada Subdirector presentará un informe que contemple:

- Logros alcanzados en el año 2008 y Primer Trimestre del 2009 en el cumplimiento de los objetivos.
- Dificultades o problemas presentados en el año 2008 y Primer Trimestre del 2009, enunciando las causas que incidieron.
- Listar las Fortalezas y Debilidades
- Elaborar la Matriz DAFO.

El paso 1.3 Principales resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico.

1.3.1 Análisis del Entorno.

Entorno General:

En consejo de Dirección de la Empresa se decidió trabajar con las dimensiones: económicas, política, medio-ambiente, legales y tecnológico. Se analizaron las dimensiones y las variables que incidían directamente sobre la Empresa. Con los resultados obtenidos se elaboraron 3 escenarios y el Consejo de Dirección decidió trabajar con el escenario más probable.

Escenario Positivo

La Empresa Agropecuaria Aguada opera en un escenario donde la crisis financiera mundial ha afectado la economía a nivel global pero sus efectos son atenuados, ya que han surgido innumerables movimientos progresistas y democráticos en América Latina, los cuales han disminuye el efecto negativo del proceso de globalización a través de alianzas políticas y comerciales. El ALBA comienza a tener un efecto positivo sobre la integración en América latina.

La universalización de la enseñanza universitaria está ejerciendo un efecto positivo en la formación de profesionales y la actualización de los existentes en el ámbito local.

Se han mejorado las relaciones políticas y económicas con la UE, y se han dado pasos positivos en materia de negocios con empresas agropecuarias norteamericanas y la afluencia de turismo de ese país.

El cambio de presidente en Estados Unidos podría sentar pautas en lo que al intercambio científico-técnico, cultural y comercial se refiere, lo que dinamizaría el desarrollo tecnológico.

Comienzan a manifestarse en el país los efectos positivos de las políticas medioambientales desarrolladas por el CITMA y otros ministerios afines, con una mejora de los suelos dedicados a la ganadería y la recuperación de las cuencas hidrográficas más importantes, así como los ríos y mares adyacentes. Se desarrollan aceleradamente los estudios para el uso de fuentes renovables de energía, como el sol, la biomasa y el viento.

Se hace un descubrimiento importante de petróleo en la plataforma situada en el Golfo de México, lo que garantizará la utilización de esta fuente no renovable de energía durante un largo período de tiempo y permitirá a su vez un despegue en el desarrollo de la economía del país. En este sentido, el Estado cubano está en mejores condiciones para destinar fondos de I+D+i a las empresas del sector agropecuario, priorizando las políticas nacionales de innovación en el sector.

Existe una estrategia de revisión y reacondicionamiento de aquellos mecanismos legales y contractuales que impiden la autonomía y el funcionamiento de los sistemas de comercialización de las empresas y se descentraliza la divisa.

Con la reapertura de las relaciones internacionales aumentan las posibilidades de acceso a ONGs y otras agencias de financiamiento internacional, lo cual constituye una oportunidad para el desarrollo empresarial.

Los mecanismos legales y contractuales estimulan la autonomía, descentralización y el funcionamiento eficiente de las empresas y los sistemas de comercialización. Se evidencia una disminución paulatina del burocratismo.

El modelo de gestión del sector agropecuario aplica nuevos paradigmas tecnológicos y de dirección en actores sociales, lo que posibilita la integración agricultura-ganadería, el

desarrollo de sistemas sostenibles de producción con bajos insumos, métodos democráticos y participativos de dirección, visión a largo plazo de las estrategias de producción y enfoques agroecológicos en la toma de decisiones.

Se evidencian avances en el desarrollo de las TIC, con una infraestructura de equipamiento desarrollada y acceso libre a Intranet e INTERNET, lo que permite un flujo adecuado de la información de Ciencia y Técnica. Las empresas del MINAGRI poseen los recursos financieros necesarios para la adquisición de equipamiento.

Escenario Intermedio o el más probable.

La Empresa Agropecuaria Aguada opera en un escenario donde se flexibilizan las relaciones políticas y económicas con la UE; y el gobierno de EUA permite, aún cuando continúa el embargo, las exportaciones de medicinas y alimentos. Auge de los movimientos progresistas en América Latina, con triunfo en algunos de ellos, lo cual propicia la integración y avances mediante el ALBA. La crisis económica ha provocado la disminución del PIB a nivel mundial lo cual afecta la economía del país y la producción de alimento a nivel nacional se hace imperativa.

Se incrementan los problemas económicos donde las empresas del sector agropecuario se ven afectadas pero se flexibilizan los mecanismos legales y contractuales que impiden la autonomía y el funcionamiento de los sistemas de comercialización de las empresas y la centralización de la divisa y la prioridad a otros sectores económicos. Se amplía el acceso a ONGs y otras agencias de financiamiento.

Comienza a mejorar la función del salario como fuente de estímulo lo que provoca una mayor satisfacción y estabilidad de la fuerza de trabajo.

La universalización de la enseñanza universitaria ejerce un efecto positivo en la formación de profesionales y actualización de los existentes en el ámbito local.

Desarrollo parcial de las TIC, mejora del equipamiento, y el acceso a INTERNET, Insuficiente disponibilidad de recursos financieros por el MINAGRI para la adquisición de equipamiento.

Se comienzan a introducir nuevos paradigmas tecnológicos que contribuyen a cambiar paulatinamente los sistemas caracterizados por la alta especialización, los sistemas productivos de altos insumos que limitan la integración agricultura-ganadería, sistemas intensivos de producción, etc. Por lo que se minimizan los problemas de deterioro de los

recursos naturales del sector, como el suelo, el aire, el agua, etc. Todo ello conlleva la mejora de los parámetros económicos, productivos y ambientales.

Escenario Negativo

La Empresa Agropecuaria Aguada donde la crisis económica mundial trae negativas consecuencias económicas, políticas y sociales para el planeta, como guerras, interdependencia económica e integración tecnológica con fragmentación social y política, crecimiento económico con exclusión social, pobreza, hambre, trasnacionalización de las economías nacionales, subdesarrollo.

Se incrementan los precios de todos los alimentos como consecuencia de la producción de biocombustibles a partir de comestibles, incremento del precio del petróleo, el desarrollo de China e India y la caída del valor del dólar, entre otros.

Se mantiene la importación masiva de alimentos, que podríamos producir, para animales y humanos.

Se interrumpieron las relaciones diplomáticas y económicas con la UE, y se han debilitado los movimientos progresistas en algunos países de América Latina. Se ha recrudecido el bloqueo a Cuba por EUA lo cual dificulta el desarrollo del país en general.

Se agravan en el país los efectos del cambio climático debido a los pocos avances en la conservación o restauración de los recursos naturales del planeta, como el suelo, la capa de ozono ni se cuenta con fuentes renovables de energía, lo que aumenta la vulnerabilidad del planeta y del país.

La depresión económica continúa afectando a las empresas del sector agropecuario, no pudiendo destinar fondos para el desarrollo. Se mantienen los mecanismos legales y contractuales que impiden la autonomía y el funcionamiento de los sistemas de comercialización de las empresas, así como la centralización para el uso de la divisa y la moneda nacional y se da prioridad a sectores económicos de élite; por esto se mantiene la falta de fondo estatal para los proyectos de desarrollo. Se disminuyen las posibilidades de acceso a ONGs y otras agencias de financiamiento internacional.

Se han incrementado las políticas, legislaciones y mecanismos que limitan la implementación y el funcionamiento satisfactorio de los sistemas de vinculación, pago por resultados y estimulación salarial, en áreas de producción agropecuaria. Los sistemas de evaluación del

desempeño no estimulan el trabajo en equipo, y se mantienen sistemas de recompensa poco estimulantes.

No se le ha dado la prioridad necesaria a las carreras agropecuarias y veterinarias y esto repercute en la falta de formación de profesionales en el sector.

Los mecanismos legales y contractuales limitan la autonomía y el funcionamiento eficiente de sistemas de comercialización. El burocratismo se ha incrementado.

El modelo de gestión del sector agropecuario aplica los viejos paradigmas tecnológicos y de dirección en actores sociales que provocan una alta especialización, sistemas intensivos de producción, métodos autocráticos de dirección, visión corto placista y reduccionista, y otros aspectos que limitan la integración agricultura-ganadería.

La falta de capacitación gerencial influye negativamente en la toma de decisiones del sector.

Existe poco desarrollo de las TIC, falta general de equipamiento, insuficiente acceso a INTERNET, limitaciones en los sistemas de información de Ciencia y Técnica. Insuficiente disponibilidad de recursos financieros por el MINAGRI, para la adquisición de equipamiento. Sistema de acceso a INTERNET del país por satélite, lo cual lo hace costoso.

Entorno Específico:

Para el análisis del entorno específico se aplicó la técnica de discusión en pequeños grupos y en sesión plenaria se validaron los resultados que se muestran a continuación:

1. Rivalidad entre los competidores: En nuestra Provincia existen 3 Empresas que se dedican a la ganadería y cultivos varios que son: Pecuaria Rodas, Pecuaria Sierrita y Pecuaria el Tablón. En la actualidad no existe rivalidad debido a que todas las producciones son asignadas centralizadamente por ser productos de primera necesidad para la población.
2. Poder de Negociación de los Proveedores:
 - EASA(Empresa de Abastecimientos de Servicios del Arroz)
 - Empresa de Suministros Agropecuarios.
 - Empresa de Piensos Provinciales.
 - Empresa Pecuaria Rodas (Fábrica de Piensos Criollos).
 - Cupet.

- ACINOX.
- Copextel.
- CIMEX S.A.

De estos proveedores se identifican por poseer el poder los cinco primeros, es decir la empresa está obligada centralizadamente a comprarle sus producciones y constituyen proveedores claves. Los otros que se enuncian están en dependencia del programa de inversiones de la empresa y la misma selecciona en correspondencia con sus necesidades.

3. Poder de Negociación de los Clientes:

- EMPA(Empresa Mayorista Producción de Alimentos o MINCIN)
- Combinado Cárnico Palmira.
- Combinado Lácteo Escambray.
- Fabrica de Embutidos La Aguada.
- Empresa Provincial de Acopio.

En este caso la empresa no presenta el poder porque está obligada a realizar sus ventas centralizadas a estos clientes mencionados anteriormente, por lo tanto en este caso , los clientes tienen el poder.

4. Amenaza de Competidores: debido a las políticas gubernamentales de centralizar los productos destinados a satisfacer las necesidades básicas de la población, en la actualidad no existe amenaza de competidores potenciales.

5. Amenaza de productos sustitutos: por lo anteriormente expuesto no existe amenaza de productos sustitutos.

Listado de Amenazas y Oportunidades:

Amenazas:

4. Bloqueo Económico.
5. Insuficiente Fuente de Financiamiento para la Innovación Tecnológica (MN y MLC).
6. Insuficiente Modelo de Gestión de los Actores en el MINAGRI.
7. Mecanismos Contractuales que limitan la Autonomía y el Funcionamiento Eficiente de Sistemas de Conceptualización.
8. Deterioro del Medio Ambiente.

Oportunidades:

- a) Alta Demanda de Productos Agropecuarios por la Población y el Sector Estatal.
- b) Proceso de Reordenamiento Empresarial del País.
- c) Apoyo Mundial al Proceso Revolucionario Cubano.
- d) Movimiento Mundial por la Preservación del Medio Ambiente.
- e) Cultura Arroceras en el Municipio de Aguada.

1.3.2 Análisis Interno

El análisis interno se efectuó realizando una valoración de los logros y dificultades por cada Subdirección:

1. Subdirección de Recursos Humanos
2. Subdirección Economía
3. Subdirección Producción animal
4. Subdirección de Producción de cultivos varios
5. Subdirección Ejecutiva

Los resultados presentados se validaron en el Consejo de Dirección y los principales se detallan a continuación:

Subdirección de Recursos Humanos:

Esta subdirección constituye el eslabón fundamental para garantizar el desarrollo productivo de la empresa, ya que es la responsable de garantizar y desarrollar todos los procesos del sistema de gestión del capital humano y atención al hombre, lo cual se materializa a través de un conjunto de políticas y, objetivos y técnicas donde el elemento fundamental lo constituye el trabajador, en su integración con la tecnología, medios de trabajo y materiales, lográndose con su eficiencia el cumplimiento de los niveles de productividad del trabajo planificados para cada etapa con una proporción adecuada con el nivel de ingreso de los trabajadores y la correspondiente satisfacción de sus necesidades, orientado a realizar una evaluación del potencial de la organización, de su capacidad para hacerle frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades de desarrollo estratégico de su gestión. El diagnóstico se lleva a cabo teniendo en cuenta el análisis de recursos y capacidades.

El estudio se auxilia de varias técnicas de recopilación de información, entre ellos la observación directa, revisión de documentos, el análisis de opiniones emitidas por el equipo de trabajo, así como del uso de encuestas aplicadas al Consejo de Dirección.

Para dichas encuestas la población está compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en la entidad al cierre de Abril del 2009. El diseño muestral utilizado fue un muestreo aleatorio simple probabilístico, realizando una segmentación de la variable categoría ocupacional mediante una asignación proporcional.

La cantidad de encuestas que permiten estadísticamente validar la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p) - \frac{1}{N}}$$

donde:

N – Tamaño de la población

Z $\alpha/2$ – Percentil de la distribución normal.

P – Valor que da el tamaño de la muestra

d – Error absoluto

n – Tamaño de la muestra (?)

En el caso que nos ocupa, se estableció error absoluto de 5%, el percentil de la distribución normal de 1.96, para un tamaño de población de 774 y una p de 0,5 para asegurar el mayor tamaño de la muestra. Sustituyendo los valores en la expresión se obtuvo el resultado siguiente:

n = 257.

El tamaño de la muestra resulta igual a 257 trabajadores.

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede entonces a extraer de la misma la población correspondiente. Se realizó la misma al equipo de dirección de la empresa. Para procesar los datos obtenidos se escogió el paquete estadístico SPSS versión 15.0 utilizando estadísticos descriptivos y tablas de frecuencia.

Resultados del diagnóstico de Capacitación.

Se determinaron las necesidades de capacitación lo cual sirvió de orientación a la estructuración y desarrollo del programa de formación diseñado para el establecimiento y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes en los participantes, a fin de contribuir en el logro de los objetivos del cambio.

Para ello se utilizó el cuestionario que aparece reflejado en el **Anexo No 7**

el cual fue aplicado a los trabajadores y directivos de la organización. Un resumen de los resultados se sintetizan en el **Anexo No 8**, observándose que el 100% de los encuestados considera necesaria la capacitación para enfrentar el cambio, de igual modo el 100% requiere de nuevos conocimientos y habilidades, las que se relacionan con la comunicación, trabajo en equipo, coordinación, relaciones interpersonales, entre otras.

Resultados de la Productividad:

La tabla #1 que la productividad por valor agregado no se cumple en el año 2008 y el salario medio aumenta con respecto al plan en la UBPC y la correlación salario medio/productividad es deficiente al ser mayor que uno.

Cierre 2008					
	Productividad por Valor Agregado		Salario Medio		Correlación Salario Medio/ Productividad
	Plan	Real	Plan	Real	
Estado	784.27	709.54	491.55	461.55	1.04
UBPC	816.66	587.66	547.55	560.57	1.41

Tabla # 1 Productividad en el período 2008

Evaluación del desempeño.

Aspectos que se evalúan:

1. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anterior.
2. Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales.
3. Comportamiento de la disciplina y aprovechamiento de la jornada de trabajo.
4. Cumplimiento de las normas de seguridad y salud del trabajo.
5. Uso y cuidado de los recursos materiales.
6. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

Resultados Evaluación			
Estado	Desempeño Laboral Superior 10	Desempeño Laboral Adecuado 599	Desempeño Laboral Deficiente 12
No evaluados	25 (No reúnen Requisitos de tiempo de Trabajo)		
UBPC	2	115	6
No evaluados	5 (No reúnen Requisitos de tiempo de Trabajo)		

Principales Señalamientos:

- La no incorporación a la superación.

- Problemas de disciplina.
- Cumplimientos de los objetivos y funciones.

Subdirección Economía

En esta subdirección es donde se fusionan todos los resultados de todas las subdirecciones especializadas en la producción, al hacer un análisis de los indicadores económicos hasta Abril del 2009, presentaba un plan de ventas de 9933,1 MP para un real de 17575,6 MP, con un 76,9% de sobrecumplimiento para este primer cuatrimestre, los gastos están sobregirados en 7384,0 MP, lo que muestra que se debe trabajar para disminuir los mismos en los próximos meses, sin embargo los ingresos con relación al plan para este período se han incrementado.

Se planifica un crecimiento de 24580.4 MP en las Ventas e Ingresos Totales, sobre el real logrado en el año anterior porque se incluye la comercialización del Arroz No Especializado de la Provincia de Cienfuegos que en el 2008 se incorporó a la Empresa a partir del mes de Agosto y además por el crecimiento de esta producción en aproximadamente 2117.8 TN.

La situación que se detalla en el párrafo anterior es la causa de todas las diferencias o desviaciones del Plan 2009 respecto al real logrado en el año anterior.

Subdirección Producción animal

Esta subdirección esta compuesta por las UBPC y Granjas, en el objeto social de la empresa está bien definido la producción de carne y leche que siempre han sido la base fundamental de la empresa

La Carne Vacuna crece un 1.6 % porque las condiciones objetivas de la Empresa asimilaran este nivel de producción para lograr mayores volúmenes se necesita disponer de algunos recursos que hoy no contamos, ni existe garantía de recibirlos (Alambre de Púa y Neumáticos para los tractores y tráiler).

La Producción de Carne de la Ganadería Menor decrece en 50.4 TN porque la Base Productiva que tenía la Empresa del Sector Cooperativo y Campesino por reordenamiento del MINAGRI pasó desde el 1^{ro} de Enero de 2009 al MINAZ y sus niveles de producción en este indicador ascendieron a 55.6 TN.

El Plan de Leche Vacuna decrece en 1119.6 MLts, porque estos son los niveles de producción que alcanzaban las CCSF que formaron parte de la Base Productiva de la Empresa y que por el proceso de reordenamiento que desarrolla el MINAGRI pasaron para el MINAZ a partir del 1^{ro} de Enero de 2009.

Subdirección de Producción de cultivos varios

Esta subdirección la constituyen la Granja Urbana, la cual se encarga de la producción y comercialización de viandas, hortalizas y arroz no especializado, este último proveniente de los productores privados, con relación a la producción total podemos decir que hasta la fecha se ha cumplido con relación al plan en un 102,8%, para un plan de 27615q existe un real de 28383q de viandas y hortalizas.

La Producción de Arroz crece con relación al real del 2008 en un 17 % por la garantía en la entrega de recursos a los productores.

La Producción de Viandas, Hortalizas, Granos y Frutales en 94.4 MQ porque estos son los niveles de producción que alcanzaban las CCSF que formaron parte de la Base Productiva de la Empresa y que por el proceso de reordenamiento que desarrolla el MINAGRI pasaron para el MINAZ a partir del 1^{ro} de Enero de 2009.

Subdirección Ejecutiva

Esta subdirección tiene dentro de sus funciones: Garantiza el Asesoramiento al Director y Consejo de Dirección en las tareas de la Defensa Civil y la Guerra, Organiza, dirige y controla los sistemas de Seguridad y Protección, Garantiza el desarrollo de la Ciencia y la Técnica en todas sus manifestaciones y Garantiza el plan de capacitación a Cuadros, Reservas, Dirigentes y trabajadores en general.

Durante este periodo se ha trabajado fuertemente en lo referente a la Defensa evaluando de bien los objetivos en este tema, manteniendo todas las unidades la condición listas para la Defensa en la Segunda Etapa. Se actualizaron y o reelaboraron todos los planes y documentos adjuntos y anexos. Fue desarrollado con calidad el Ejercicio Popular de Acciones en caso de catástrofes "Meteoro 2009". En general todos los trabajadores han recibido capacitación y participan activamente en todas las actividades de la defensa.

Todas las unidades tienen elaborado y actualizado sus planes de prevención contra la corrupción e ilegalidades, los que son analizados según plan a cada nivel de la organización, siendo de conocimiento de todos los trabajadores, se ha sistematizado el trabajo de las comisiones y lucha contra el delito y se ha ido logrado una cultura en la organización de mejoras en el control interno lo cual se materializa en la sensible disminución de hechos

delictivos. Ejemplo: de Mayo 2007 a Mayo del 2008 5 sacrificios de ganado mayor y de Mayo del 2008 a Mayo del 2009 2 sacrificios.

La actividad de ciencia y técnica se ha fortalecido y para este año se prevee se realicen 8 Forum de base y el Forum de la Empresa en la fecha prevista y con la calidad requerida, logrando sistematicidad en el trabajo con el banco de problemas, haciéndolo cada vez mas específico y mejorando la calidad de las ponencias presentadas al evento municipal de Forum de Ciencia y Técnica.

Con respecto al Sistema de Seguridad y Protección de la Empresa hemos tenido avances pero debemos perfeccionarlo en cuanto a: Profundizar el asesoramiento de la implementación del Sistema de Seguridad y Protección establecido en el Decreto Ley 186/98 a todas las entidades, trabajar en lograr una mayor estabilidad de las fuerzas de protección, confeccionar, revisar, actualizar y aprobar todos los planes de Seguridad establecidos por el Sistema de Seguridad y Protección en sus Cinco Subsistemas, cumplir con el Sistema Informativo establecido, tanto en fecha como en aspectos a informar, según períodos reglamentados. (Mensual, Trimestral, Semestre y Anual) y profundizar en el trabajo de búsqueda de soluciones para lograr continuar disminuyendo la actividad delictiva en comparación con el año anterior.

Desde el año 2003 la empresa no ha sido auditada, en el 2008 recibió una comprobación nacional de Control Interno, donde se evaluaron 10 puntos, 7 satisfactorios, 2 aceptables y uno deficiente relacionado con el combustible.

La preparación de los Directivos de la Empresa se realiza teniendo en cuenta la Estrategia Nacional de preparación de los Cuadros y Reservas y a partir de las nuevas orientaciones recibidas de los cambios de la Estrategia Nacional donde se plantea que nuestro país se encuentra inmerso en la Batalla de Ideas, proceso en el cual los Cuadros juegan un importante papel como pilares de su desarrollo. Es por ello que el objetivo principal de esta Estrategia está encaminado a garantizar la preparación político-ideológica de los Cuadros y Reservas de todos los sectores del país, para contribuir a que estos jueguen cabalmente el papel que les corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por la defensa de la Revolución en todos los terrenos.

Dado que la mayor fortaleza con que cuenta la nación cubana es el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y desarrollo de los que tienen la función de dirigir los recursos humanos hacia el logro de objetivos políticos, sociales y económicos constituye una tarea de importancia vital. Nuestro país tiene necesidad de que sus cuadros y reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para

que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías aplicándolas creadoramente, en correspondencia con los intereses de la nación.

Los Cuadros tienen la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma tal que con su palabra y acción estén a la vanguardia de sus colectivos, contribuyendo con su superación permanente a la reflexión, análisis y valoración de los principales acontecimientos político-ideológicos, sociales y económicos de Cuba y del mundo. Luchar permanentemente por alcanzar los más altos niveles de excelencia.

La Capacitación debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los Cuadros y Reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de la Empresa y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos. Los propósitos que se persiguen en esta dirección deben plasmarse en una estrategia proyectada a corto y mediano plazo y concretarse en planes de acción específicos, conciliados hasta la base y que culminan con la retroalimentación o medición del impacto que ha tenido esa capacitación en el trabajo de los cuadros y reservas en la empresa.

PRINCIPIOS

La Estrategia Nacional constituye la base para elaborar la estrategia de la empresa, así como los Planes y Programas de acciones anuales.

1. La preparación y la superación de los Cuadros y sus Reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en sí mismo. Es el medio para proveer y desarrollar competencias y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.
2. El jefe de cada Unidad Organizativa es el máximo responsable de la preparación y la superación de su colectivo; responde por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de Cuadros. El principal formador de cuadros es el jefe en cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos de dirección serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.
3. Cada Cuadro es responsable de su preparación y superación. Es su deber estudiar desarrollarse, aumentar sus conocimientos y habilidades para alcanzar la excelencia y aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo Cuadro debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.

4. La preparación y la superación de los Cuadros y Reservas debe concebirse integralmente y organizarse como un Sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada Cuadro en función del desarrollo estratégico de nuestra empresa y del país.
5. La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los Cuadros y Reservas será por el impacto de ésta en los resultados de su trabajo en su desempeño como Cuadro.

La Preparación Político Ideológica constituye la Estrategia Maestra Principal de la preparación y la superación de los cuadros y reservas, ya que comprende y está presente en todas las acciones de capacitación. Está orientada a brindar las bases, argumentos y los fundamentos político-ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de cuadros y reservas, en correspondencia con las orientaciones del Partido.

COMPONENTES

1. Preparación y Superación para la Defensa.
2. Preparación y Superación Técnica Profesional.
3. Preparación y Superación Económica.
4. Preparación y Superación en Dirección.

En la empresa objeto de estudio se lleva a la práctica la misma, teniendo en cuenta las orientaciones mensuales que reciben del Grupo Arroceros de la Habana y la Delegación de la Agricultura, donde le envían un cronograma de temas por meses. A partir de estas orientaciones planifican el día de preparación en la empresa.

Como resultado del Análisis Interno se listaron las Fortalezas y Debilidades de la Empresa:

Debilidades:

- a) Insuficiente Fuerza Laboral Calificada.
- b) Deficiente Organización de Medios y Cosechas.
- c) Insuficientes Recursos en CUC, afecta Infraestructura e Insumos.
- d) Deficiente Alimentación y Manejo Animal.
- e) Razas de Animales no Óptimas.

Fortalezas:

- a) Calidad del Capital Humano.
- b) Rentabilidad.
- c) Cultura de Producción Ganadera.
- d) Diversidad de producción Agrícola y Animal.
- e) Disponibilidad de Semillas de Arroz y Medios.

1.3.3 Matriz DAFO. Orientación Estratégica General.

Después de hacer un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades y amenazas y oportunidades, se obtuvo como resultado que la empresa se encuentra ubicada en el primer cuadrante de la Matriz DAFO, que significa que está a la ofensiva, es decir que con sus fortalezas pueden aprovechar las oportunidades del entorno por lo que debemos formular estrategias que posibiliten convertir las debilidades en fortalezas para aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas. **(Anexo No.2).**

Por todo lo antes expuesto podemos concluir que es necesario que la Empresa continúe con una Estrategia General de Diversificación.

2.3 Conclusiones del Capítulo II.

El diagnóstico estratégico nos permitió identificar las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa, lo cual posibilita su diseño estratégico, el cual debe estar orientado a proyectarse en continuar con una estrategia general de diversificación y convertir sus puntos débiles en fuertes para poder aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar las amenazas.

ΣΑΡΪΤΥΛΟ ΙΙΙ

CAPÍTULO III: Diseño Estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico externo e interno, el equipo conformado desarrolló un grupo de acciones:

3.1. Propósito Estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada.

- 3.1.1 Redefinir la Misión de la Empresa, teniendo en cuenta su nuevo Objeto Social.
- 3.1.2 Identificar los Valores Compartidos y deseados de la Empresa.
- 3.1.3 Definir la Visión
- 3.1.4 Definir Factores Crítico de Éxito (FCE)
- 3.1.5 Identificar las ARC.

3.2. Formulación de la Estrategia de la Empresa Agropecuaria Aguada.

- 3.2.1 Definir los objetivos Estratégicos para cada ARC, con sus criterios de medida y grados de consecución.
- 3.2.2 Definir las Estrategias específicas para cada objetivo.
- 3.2.3 Definir el plan de acción para cada estrategia.

3.3. Implementación de la Estrategia en la Empresa Agropecuaria Aguada.

- 3.3.1 Elaborar un sistema de control que garantice la retroalimentación sistemática de la implementación de la estrategia diseñada.
- 3.3.2 Validar y Aprobar en Consejo de Dirección Ampliado el diseño estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada para el período 2009-2011.

En el diseño estratégico de la empresa se le aplicó a los directivos la Escala de Disposición al Cambio que aparece en el **Anexo No 3** para identificar el grado de apoyo que brindan los directivos al cambio, es por ello que en el **Anexo No 4** se muestra un resumen de los resultados de la aplicación de la escala de la disposición de los directivos para enfrentar el cambio los que denotan ser positiva, se observa una apertura al aprendizaje, a la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan, exigiendo lo máximo del esfuerzo personal y la constancia en el propósito; no obstante no existe preferencia a tratar asunto donde las respuestas no sean claras y este es un aspecto que se presenta con bastante frecuencia en los procesos de cambio que generalmente están desconectados de la experiencia pasada y muchas veces no se tiene total claridad de cómo avanzar si no es sobre los resultados que se obtienen en la propia actividad diaria.(Correspondiente al análisis de la encuesta del **Anexo No 4**).

Todas las acciones fueron validadas en el Consejo de Dirección ampliado de la empresa, primero en trabajo en grupo y después en sesión plenaria, cuyos resultados se presentan a continuación:

3.1. Propósito Estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada.

Misión:

Contribuir a satisfacer las necesidades de la población mediante la atención y comercialización del arroz no especializado, la producción y comercialización de carne y leche vacuna, cultivos varios así como la prestación de servicios al sector agropecuario en la Provincia de Cienfuegos con eficacia y eficiencia.

Valores compartidos:

Para identificar en la empresa los Valores compartidos y deseados se aplicó a los directivos el cuestionario sobre valores que se refleja en el **Anexo No 5** para autoevaluar el sistema de valores de la organización.

Referente al cuestionario sobre los valores como se muestra en el Anexo No existe en la empresa un sistema de valores ajustado a las características de la empresa, con una buena orientación hacia las necesidades de los clientes, con una actitud optimista, positiva, con una comunicación abierta y directa, la actitud ante los conflictos está dirigida a la búsqueda de soluciones, a la confrontación.

Por otra parte las motivaciones están centradas en las necesidades de primer orden lo cual puede explicarse por la naturaleza de las actividades que realiza la empresa y las características de su fuerza de trabajo, la óptica de la dirección tiene una fuerte orientación hacia el control, el poder está instituido sobre la base del status, está claramente definido la existencia de un nivel de especialización hacia las tareas y la innovación es un valor bastante controlado.

El sistema de valores de una organización que forma parte de su cultura, quienes la inician y la transforman son los directivos, y el sistema de valores de una organización no es algo que se pueda cambiar rápidamente, es un proceso lento porque pasa del plano organizacional, y justamente este es un tema que fue abordado ampliamente en los talleres de sensibilización que continuaron desarrollándose de manera permanente.

A partir de esos resultados se profundizó en el análisis de los valores necesarios para alcanzar la visión, se identificaron y se trabajaron con los puntos de resistencia. Estos encuentros sirvieron para alimentar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los principales valores identificados fueron:

Valores compartidos:

- **Sentido de pertenencia:** Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a la Empresa Agropecuaria Aguada. Defendemos su imagen con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos los éxitos y los fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.
- **Responsabilidad:** Los trabajadores de nuestra organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista. Nuestros dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. Ambos comparten una estricta observancia de las reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la organización.
- **Honradez:** Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción.

Valores Deseados:

- ❖ **Profesionalidad:** Nuestros trabajadores, cuadros y dirigentes valoran la importancia del conocimiento y practican, de forma constante, su auto-perfeccionamiento y superación sistemática. Se interesan por hacer las cosas bien, lo cual implica rapidez y eficacia en las tareas que realizan.
- ❖ **Cohesión:** Nos dedicamos con suma eficacia y ardor a colaborar y ayudar para alcanzar nuestros objetivos. No escatimamos en el esfuerzo colectivo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.
- ❖ **Trabajo en Equipo:** Nuestros trabajadores deberán de ser capaces de sobreponerse a las dificultades y optar, ante cualquier situación interna o externa, por metas superiores,

enfrentando y combatiendo las desviaciones y debilidades que surjan, utilizando la inteligencia colectiva para el logro de los objetivos organizacionales.

Visión:

Somos una empresa de alto reconocimiento social por la eficacia, eficiencia y calidad en las producciones y servicios agropecuarios, capital humano preparado, motivado y con sentido de pertenencia.

❖ Factores Críticos de Éxito

Una vez concluido el análisis del Entorno General y el Entorno Específico se identificaron los “FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO”.

Para la determinación de los factores críticos de éxito, se realizó una tormenta de ideas con el objetivo de que el consejo de dirección aportara distintos factores, a tener en cuenta en la organización, luego de esto se realizó una reducción de listado para dejar solamente tres factores, Quedando por orden de prioridad los siguientes factores críticos de éxito de la organización.

- ❖ Capital Humano.
- ❖ Comercialización y Producción.
- ❖ Perfeccionamiento Empresarial.

ARC

Con el consenso del consejo de dirección de la Empresa, se procedió a la selección de dichas áreas, tomando como principal criterio , los factores críticos de éxito, identificados en el análisis del entorno y los resultados de la Matriz DAFO, haciendo énfasis en las debilidades con el objetivo de convertirlas en fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar el impacto negativo de las amenazas. Estas áreas quedaron conformadas como se muestra a continuación:

- f) Gestión del Capital Humano
- g) Gestión de Comercialización y Producción
- h) Gestión del Perfeccionamiento Empresarial.

3.2. Formulación de la Estrategia de la Empresa Agropecuaria Aguada.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos fueron elaborados en equipos de trabajo y validado con los integrantes del consejo de dirección, esto se formularon por cada una de las Áreas de Resultados Claves, se le sumo a ellos un numero de especialistas de la Empresa, que tuvieran relación con cada área en específico, dando como resultado un grupo de objetivos con sus criterios de medidas, por cada área. A continuación se muestra cada objetivo por área, sus criterios de medida y grado de consecución por años, las estrategias específicas para cada uno de ellos y el plan de acción.

ARC: Gestión del Capital Humano:

Objetivo Estratégico 1: Lograr una adecuada calidad de vida y una alta calificación, motivación y compromiso de los trabajadores de la empresa en correspondencia con un constante incremento de la productividad del trabajo.

Criterios de Medida	Grados de Consecución		
	2009	2010	2011
1. Todos los directivos reciben como mínimo una acción de capacitación en cada uno de los componentes de la Estrategia Maestra Principal.	X	X	X
2. Se logra que todos los trabajadores no idóneos por calificación la alcancen en un período planificado.	20%	60%	80%
3. Se implementan los lineamientos generales de la política de atención al hombre a través de un programa elaborado por la empresa.	X	X	X
4. Todos los trabajadores reciben al menos una acción de capacitación.	X	X	X
5. El 90 % de los empleados se muestran satisfechos en los estudios realizados de clima organizacional.	80%	85%	90%
6. Se logra que el 95% de los trabajadores se sientan satisfechos con los valores compartidos de la organización, consolidándose los deseados.	80%	85%	95%

7. El 100% de los trabajadores que ingresan y promueven a la organización cumplen con los requisitos de idoneidad exigidos.	X	X	X
---	---	---	---

Estrategias específicas:

1. Diseño de un programa de capacitación que garantice el completamiento del personal calificado.
2. Garantizar la selección, contratación y formación de fuerza de trabajo necesaria e idónea para el desarrollo de los procesos productivos y administrativos.
3. Diseñar un programa para la aplicación de los sistemas de estimulación, atención integral y protección de los trabajadores.
4. Elaborar la estrategia de preparación hasta el 2011 de los directivos y trabajadores de la empresa.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Ejecución del presupuesto de medios de protección.	Cierre 31/12	Subdirector de Recursos Humanos
Alcanzar la condición de comedores modelos.	Permanente	Subdirector de Recursos Humanos
Ejecución al 100% de Ropa y Calzado.	Cierre 31/12	Subdirector de Recursos Humanos
Incrementar el Salario medio con respaldo productivo.	Permanente	Subdirector de Recursos Humanos
Implementar la estrategia de preparación y superación del capital humano	Cierre 31/12	Subdirector de Recursos Humanos
Perfeccionar el sistema de selección e integración al empleo.	Permanente	Subdirector de Recursos Humanos
Implementar un programa de capacitación gerencial a directivos de la empresa para mejorar la toma de decisiones y la capacidad innovadora	Permanente	Subdirector de Recursos Humanos
Implementar un sistema de reconocimiento a todos los trabajadores dirigido no solo a los resultados, sino también a los modestos pero importantes logros tanto individuales como colectivos.	Permanente	Subdirector de Recursos Humanos
Realizar estudios de clima organizacional en la Empresa.	Anualmente	Subdirector de Recursos Humanos

Aplicar encuestas que nos brinden el grado de compromiso de nuestros trabajadores con los valores de la organización y la manifestación de los mismos en el trabajo cotidiano.	Anualmente	Subdirector de Recursos Humanos
--	------------	---------------------------------

ARC: Gestión de Comercialización y Producción.

Objetivo Estratégico 2. Alcanzar alto nivel de atención a los productores y comercialización del arroz no especializado de la provincia de Cienfuegos con eficacia y eficiencia.

Criterios de Medida	Grados de Consecución		
	2009	2010	2011
1. Se implementa al 100% el programa de siembra y cosecha de acuerdo con los medios disponibles y su evaluación periódica.	80%	90%	100%
2. Se aseguran en un 90 % los insumos en el momento óptimo.	70%	80%	90%
3. Utilización al 100% de los recursos y las cosechas.	85%	90%	100%
4. Eficiencia en la gestión comercial.	x	x	x

Estrategias específicas.

1. Elaborar e implementar el programa de siembra y cosecha de acuerdo con los medios disponibles, su evaluación y control periódico.
2. Crear capacidad de almacenamiento.
3. Proyecto de colaboración Cuba- Vietnam

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Evaluar periódicamente el programa de siembra y cosecha	Permanente(todos los lunes en el mes)	Subdirector de Cultivos Varios
Contratación con los productores.	I Trimestre (Todos los años).	Subdirector de Cultivos Varios

Reparar la nave de almacén para depositar el arroz.	Diciembre/09	Director
Crear capacidades de secado y molinado en la Empresa.	Según proyecto	Director

Objetivo Estratégico 3. Lograr producciones agropecuarias diversificadas en cantidad y calidad para satisfacer las demandas sociales del municipio Aguada.

Criterios de Medida	Grados de Consecución		
	2009	2010	2011
1. Cumplimiento del plan técnico económico. f) Producción de Leche g) Producción de Carne	520,0ML 1100,0T	526,0ML 1125,0 T	540,0ML 1200,0 T
2. Completamiento del módulo pecuario en las unidades y empresa.	0,3	0,5	1,0
3. Comercializar producciones con la calidad deseada.	0,8	0,9	1,0

Estrategias específicas.

1. Desarrollo de producciones destinadas a la creación de capacidad de compra en las distintas unidades de la empresa.
- 3 Desarrollo de un programa de autosuficiencia alimentaria por unidades. (política de prioridad de maquinaria y compra de alambre). **Anexo No 6**

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Elaborar e implementar un programa que permita aumentar el rendimiento agrícola.	Permanente (de acuerdo al ciclo de los cultivos)	Subdirector de Cultivos Varios
Implementación, evaluación y control del programa de autosuficiencia alimentaria.	Según programa	Subdirector de Ganadería
Implementación del programa de recuperación de la maquinaria agrícola e implementos.	2009—20% 2010—30% 2011—50%	Administrador de Unidad de Aseguramiento
Generar capacidad de compra para la adquisición de alambre.	Permanente	Administradores de Unidades.

Objetivo Estratégico 4. Alcanzar fuentes de ingreso autónomas que permitan el desarrollo tecnológico y socioeconómico de la empresa.

Criterios de Medida	Grados de Consecución		
	2009	2010	2011
1. Cumplimiento del plan de mejora genética de todas las Especies.	---	X	X
2. Cumplimiento del desarrollo de la mini-industria de cultivos varios y piel.	----	X	X
3. Cumplimiento del programa de desarrollo de producciones limpias.	---	X	X
4. Plan de certificación de las producciones.	0,5	0,7	1,0

Estrategia específica:

1. Elaborar y desarrollar un programa de recuperación de la infraestructura general de la empresa y las unidades.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Elaborar e implementar el programa de recuperación de la infraestructura	31/12/09	Director
Desarrollar proyectos para buscar financiamiento en el desarrollo de la inversión.	Inmediato	Director
Evaluación y control de los recursos destinados a la recuperación de la infraestructura	Inmediato	Director

ARC: Gestión del Perfeccionamiento Empresarial.

Objetivo Estratégico 5: Implementar el decreto ley 281 en la Empresa Agropecuaria Aguada en el año 2010.

Criterios de Medida	Grados de Consecución		
	2009	2010	2011
1. Preparar sistemáticamente al 100% de los trabajadores en los aspectos generales del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.	X	X	X
2. Se culmina el Diagnóstico Empresarial en Septiembre/09 y se garantiza su actualización anual.	X	X	X

3. Presentar el expediente al Grupo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial en Diciembre/09 para su aprobación y se garantiza su actualización anual.	X	X	X
4. Comenzar a implementar el Perfeccionamiento Empresarial garantizando el mejoramiento continuo.		Enero/10	X

Estrategia específica:

3. Elaborar un cronograma de trabajo para garantizar la implementación del proceso de Perfeccionamiento empresarial.

Plan de Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Creación del equipo de trabajo por Resolución del Director. Resolución 128/2008	4/12/ 2008	Director
Creación de los equipos de trabajo por UEB para el desarrollo de las diferentes etapas y para su preparación	10/12/ 2008	Director
Capacitar al Consejo de Dirección y al equipo de trabajo creado.	27 al 29 de Enero 2009	Luis Espinosa
Establecer programa para la divulgación de las diferentes fases del proceso.	5/1/2009	Subdirección Ejecutiva
Crear buzones para recepcionar los criterios y sugerencias de los trabajadores.	5/1/2009	Subdirección Ejecutiva
Mantener un Punto en el Consejo de Dirección sobre el S.D.G para evaluar las fases en que se encuentra.	Permanente	Director
Efectuar por áreas de trabajo análisis y debate sobre la documentación oficial.	Mensual	Director
Preparar los grupos de trabajo de las unidades: ❖ Aspectos generales del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.	9, 16 y 24 Febrero y 3,10,17 Marzo	Subdirección Ejecutiva
Preparación de los trabajadores de las Unidades. ❖ Aspectos generales del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.	17/2 al 15/3 2 veces x semana	Dúos que atienden las Unidades
Comenzar el diagnóstico de la economía ❖ Consultoría externa.	1 ^{ro} Marzo	Subdirección Economía

Comenzar el diagnóstico del Control Interno ❖ Consultoría externa.	1 ^{ro} Marzo	Subdirección Ejecutiva
Preparación del grupo de trabajo de la Empresa para: ❖ Elaboración del diagnóstico	15 al 22 Marzo	Subdirección Ejecutiva
❖ Preparación del grupo de trabajo de las Unidades para: Elaboración del diagnóstico	22 al 31 Marzo	Subdirección Ejecutiva
Preparación de los trabajadores de las Unidades. ❖ Elaboración del diagnóstico.	1 al 12 Abril	Dúos que atienden las Unidades
Entrega del Diagnóstico Empresarial al Grupo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial.	Septiembre/09	Director
Entrega del Expediente al Grupo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial.	Diciembre/09	Director
Implementar el Perfeccionamiento Empresarial y garantizar su mejoramiento continuo.	A partir de Enero/010	Director

3.3. Implementación de la Estrategia en la Empresa Agropecuaria Aguada.

A partir del Diseño estratégico, la Empresa Agropecuaria Aguada estableció un sistema de control que garantizara la retroalimentación de la implementación de esta estrategia, en el sistema de control diseñado se establecieron como soporte de esta estrategia los:

PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS.

- Diseño estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada constituye el instrumento de dirección fundamental para este periodo.
- Las decisiones estratégicas siempre estarán en correspondencia con la estrategia formulada.
- La planificación estratégica diseñada se revisará anualmente con el objetivo de que la misma promueva los cambios necesarios que debe realizar la empresa ante las condiciones cambiantes del entorno.
- Se garantizará a través de los Órganos Colegiados de Dirección el seguimiento del cumplimiento de la estrategia diseñada, tomándose las acciones pertinentes en caso de detectar desviaciones
- La evaluación del desempeño y Estimulación de directivos y Trabajadores tendrá como punto de partida el cumplimiento de la estrategia formulada.

SISTEMA DE INFORMACIÒN.

- Divulgar la Estrategia formulada en toda la Empresa, garantizando que cada trabajador del área conozca cual es su misión dentro de la misma.
- Cada directivo rendirá información sobre el cumplimiento de la misma en los Órganos Colectivos de Dirección según cronograma establecido en el Plan de Acción Estratégico
- Sistemáticamente informar a los trabajadores sobre los resultados de la Estrategia diseñada, destacando logros y deficiencias, tomando las decisiones oportunas para lograr el cumplimiento exitoso de la misma.

ORGANOS COLECTIVOS DE DIRECCIÒN Y SU PROGRAMACIÒN TEMÀTICA

Dentro de la programación temática de los Órganos Colectivos de Dirección aparecerá permanentemente el análisis del cumplimiento de la estrategia, por Área de Resultado Clave, Objetivos Estratégicos con sus criterios de medida y grado de consecución, Estrategias Específicas para el cumplimiento de los objetivos formulados y plan de acción para cada estrategia.

3.4. Conclusiones del Capítulo III.

A partir del análisis de los resultados del diagnóstico se aplicó un procedimiento que nos facilitó el diseño estratégico de la empresa. Teniendo en cuenta sus principales debilidades se identificaron las ARC, los Objetivos Estratégicos con sus criterios de medida y grados de consecución, estrategias específicas y plan de acción y por último un sistema de control para garantizar la retroalimentación sistemática de su implementación, revisándola y actualizándola anualmente, de forma tal que la misma garantice a la empresa el cumplimiento de su Misión y Visión, garantizando en sus resultados la eficacia y eficiencia que demanda nuestro país.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- ❖ Se ha podido constatar a partir del estudio y análisis en el Capítulo 1 que la Teoría General de la Administración en su desarrollo ha ido incorporando a las nuevas tendencias del pensamiento administrativo los cambios operados en el entorno. Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio, para lo cual la dirección de la Empresa Agropecuaria de Aguada tiene un gran reto.
- ❖ En la profundización del diagnóstico estratégico interno, se puso de manifiesto la necesidad de trabajar fuertemente en la insuficiente Fuerza Laboral Calificada, deficiente Organización de Medios y Cosechas, insuficientes Recursos en CUC, afecta Infraestructura e Insumos, la deficiente Alimentación y Manejo Animal y poseer razas de animales no óptimas.
- ❖ Se elaboró un procedimiento para el diseño estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada.
- ❖ Queda establecido el diseño estratégico de la Empresa Agropecuaria Aguada para el período 2009-2011 lo cual garantiza la efectividad en la gestión empresarial.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- ❖ Implementar el sistema de control diseñado que permita no solo medir el cumplimiento de las estrategias sino, ser capaces de avizorar los cambios del entorno con una actitud proactiva, enriqueciendo y actualizando anualmente el proyecto estratégico de la Empresa.
- ❖ Dar a conocer la estrategia elaborada y lograr la implicación de los trabajadores en la implementación de la misma, manteniendo un sistema de información sistemática a los mismos, tomando las decisiones oportunas en caso de detectarse desviaciones.
- ❖ Generalizar los resultados obtenidos en el caso de estudio como guía metodológica y práctica en la actualización de la planeación, asumiendo por la organización los constantes cambios que se operan en el entorno cubano.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- ✓ Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control total de la Calidad/ Alfredo Acle Tomasini.--México: Ed. Grijalbo,1992.--85 p.
- ✓ Ansoff, Igor. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración/ I. Ansoff, R. P. Declerk, R. I. Hayes.--México: Ed. Trillas, 1993.--320 p.
- ✓ Aspectos generales de la ciencia y la tecnología: Metodología de la investigación para la maestría de MIZC/ C.E. Miranda... [et.al.].—Cienfuegos: Ed. Universidad de Cienfuegos, 2001.--136p.
- ✓ Betancourt Tang, José R. Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma/ José R. Betancourt Tang.-- Venezuela: Ed. Porlamar, 2000.--172 p.
- ✓ Blake, Oscar J. La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones/ Oscar J. Blake.--Madrid: Ed. Macchi, 1997.--156 p.
- ✓ Blumberg, Donald F. Strategic examination of reserve logistics & repair service requirements, need, market size and opportunities/ Donald F Blumberg.--London: Ed. D.F. Blumberg & associates, 1997. --27 p.
- ✓ Bowman, Cliff. La esencia de la Administración Estratégica/ Cliff Bowman.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996. --150 p.
- ✓ Bueno Campos, E. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos/ E. Bueno Campos.--Madrid: Ed. Pirámide, 1996.--399 p.
- ✓ Castellanos Castillo, José R. Diseño organizativo: Enfoques y Tendencias/ José R. Castellanos Castillo.--La Habana: [s.n.], 2000. --8 p.
- ✓ Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Administración Universitaria/ CEPES.--La Habana: [s.n.], 2001.--75 p.
- ✓ Colectivo de Autores. Bases Metodológicas y Conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores.—Ciudad de la Habana. MES,2005—120p.
- ✓ Charles, Handy. Encontrar sentido en la incertidumbre en repensando el futuro/ Handy Charles.--Colombia: Ed. Normas, 1998.--[s. p.].
- ✓ Cuba. CECM. Carta Circular No. 21/96: Orientaciones sobre la introducción de la

- Dirección por Objetivos en el país.--La Habana, 1996.-- [s.p.].
- ✓ De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Tomado De:
<http://www.monografias.com/trabajos13/tacope/tacope.shtml>, 18 de Febrero de 2009.
 - ✓ Diseño de organizaciones eficientes/ Henry Mintzberg.--Argentina: Ed. Ateneo, 1991.-- 254 p.
 - ✓ Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos/ E. Bueno Campos.-- Madrid: Ed. Pirámide, 1996. --399 p.
 - ✓ El arte de moldear la estrategia/ Henry Mintzberg.--Barcelona: Ed. Ariel, 1998.--[s. p.].
 - ✓ El modelo de las cinco fuerzas. Tomado De:
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>, 26 de Febrero de 2009.
 - ✓ Enciclopedia de Dirección y Administración de empresas: ¿Qué es la Estrategia de la empresa?/ I. Ansoff.-- España: Ed. Orbis, 1995.--[s.p.].
 - ✓ Estrategias Competitivas. Tomado De:
<http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>, 4 de Marzo de 2009.
 - ✓ Gabiña, Juanjo. El futuro revisitado/ Juanjo Gabiña.--Bogotá: Ed.Alfaomega, 1997.--130 p.
 - ✓ García, S. Dirección por Valores/ S. García, S. Dolan.-- [s. l. : s. n.], 1999.--307 p.
 - ✓ Gárciga Marrero, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos/ Rogelio-La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--270 p
 - ✓ Gerencia: Misión y Visión. Tomado De: http://www.lafacu.com/notables/mision_vision/, 16 de Marzo de 2009.
 - ✓ Gerencia por Objetivos. Tomado De:
<http://www.monografias.com/trabajos10/gerobj/gerobj.shtml>, 16 de Marzo de 2009.
 - ✓ Gimbert, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos./ [s. l.]: Ed. Deusto,1998.--193 p.
 - ✓ Introducción a la Dirección Estratégica. Tomado De:
http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/org_adm_empresas/default.htm, 24 de Marzo de 2009.
 - ✓ Jhonson, G. Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones/ G. Jonson, K. Aholes.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--316 p.

- ✓ Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración/ New York: Ed. Mc Graw Hill, 2000.--275 p.
- ✓ Kroll, Cristina. Gerencia: visión y misión. Tomado De: http://www.lafacu.com/notables/misión_visión/, 13 de Diciembre de 2008.
- ✓ La dirección estratégica. Por Rafael Muñiz González. Tomado De: <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>, 28 de Marzo de 2009
- ✓ La dirección estratégica de la empresa. Tomado De: <http://212.73.32.210/hosting/000df/m-angel/manuales/Direccion.html>, 28 de Marzo de 2009.
- ✓ La efectividad en la ejecución de la Dirección Estratégica. Tomado De: <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia3.htm>, 28 de Marzo de 2009.
- ✓ La Empresa y El Empresario en Cuba/ Raúl S. Mantilla Ramírez... [et. al.].-- La Habana: Ed. CIABO, 2000.-- 342 p.
- ✓ La Estrategia. Tomado De: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>, 10 de Abril de 2009.
- ✓ La Estrategia de la Empresa/ Igor Ansoff.--[s. l.: s.n.], 1976.--[s.p.].
- ✓ La estructura de las organizaciones/ Henry Mintzberg.--Barcelona: Ed. Ariel, 1998. -- 258 p.
- ✓ La Visión de la Organización. Tomado De: http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/Terremoto/cap3_ter.htm, 13 de Diciembre de 2008.
- ✓ Martínez Díaz, Félix. La Misión Estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría/ Félix Martínez Díaz.-- La Habana: [s.n.],1997.--13 p.
- ✓ Menguzato, M. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management/ M. Menguzato, J.J. Renau Piqueras.--España: [s. n.], 1991.[s. p.].
- ✓ Mieres Orta, Aida. La correlación entre el sistema organizativo y la estrategia. Temáticas Gerenciales Cubanas/ Aida Mieres Orta, Olga Lodos Fernández.-- La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1999.--9 p.
- ✓ Ministerio de Educación Superior. Bases del Perfeccionamiento Empresarial.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--456 p.
- ✓ Ministerio de Educación Superior. Dirección por objetivos y Dirección Estratégica: La experiencia cubana. Compendio de artículos.--La Habana: Centro Coordinador de

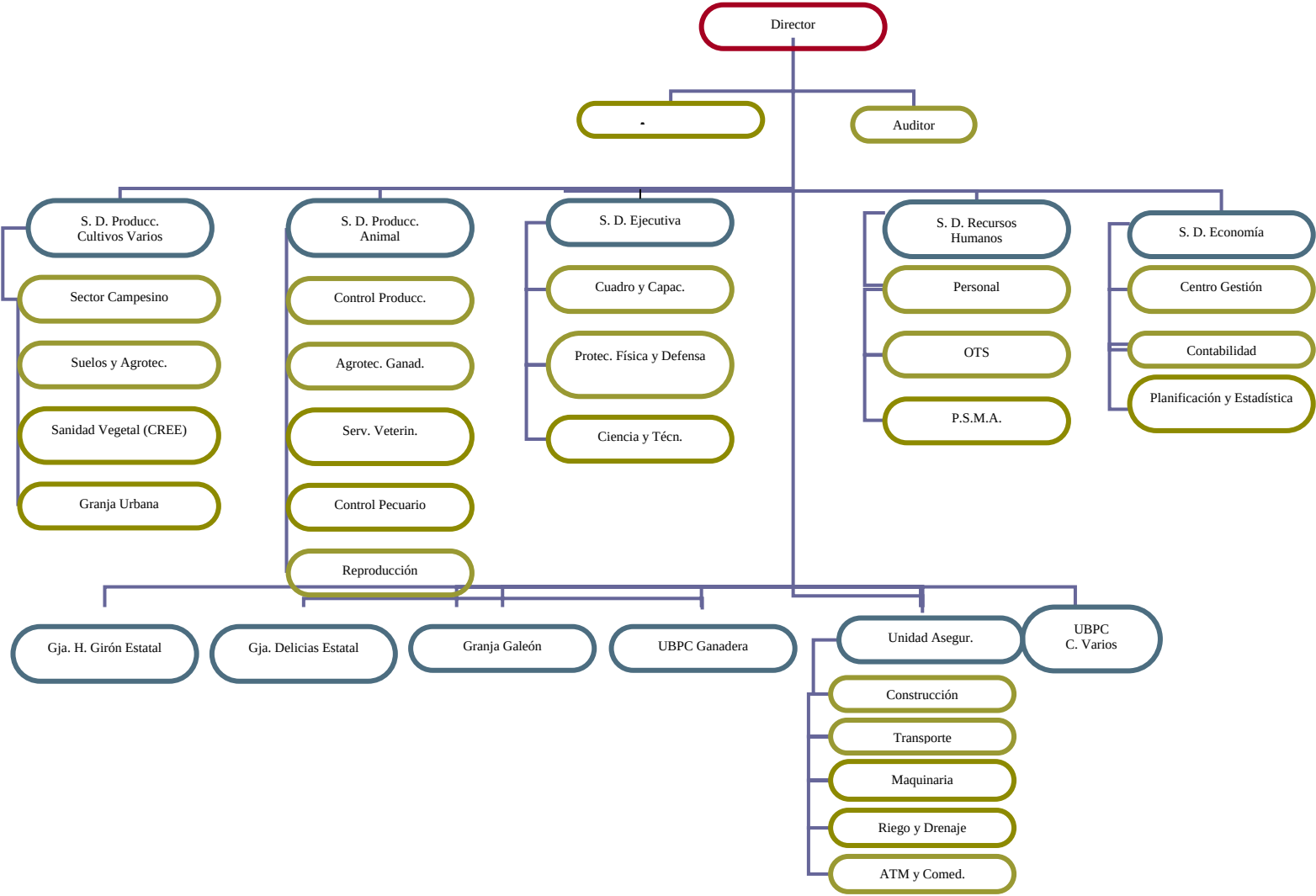
Estudios de Dirección CCED del MES, 1998.--532p.

- ✓ Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03: Definiciones del Control Interno, el contenido y sus componentes.--La Habana: [s. n.], 2003.--[s. p.].
- ✓ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 187/06: Reglamento sobre jornada y horario de trabajo.--La Habana: [s. n.], 2006.--4 p.
- ✓ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 188/06: Sobre los reglamentos disciplinarios internos.--La Habana: [s. n.], 2006.--3 p.
- ✓ Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning/ Henry Mintzberg.--USA: [s.n.], 1994.-- 458 p.
- ✓ Monteverde, Agustín A. Estrategias para la competitividad internacional/ Agustín A. Monteverde.--[s.l.]: Ed. Machi,1992.--301 p.
- ✓ Morrissey, George. Pensamiento Estratégico/ George Morrissey.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--60 p.
- ✓ Morrissey, George .Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia/ George Morrissey.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--109 p.
- ✓ Morrissey, George Planeando con Morrissey. Planeación táctica: Produciendo resultados a corto plazo/ Gorge Morrissey.--México: Ed. Prentice Hall, 1996.--119 p.
- ✓ Planeación Estratégica en las Organizaciones. Tomado De:
<http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>, 16 de Marzo de 2009.
- ✓ Planeación y la Dirección Estratégica. Tomado De:
<http://www.psycologia.com/articulos/ar-jorgei01.htm>, 10de Abril de 2009.
- ✓ Robbins, Stephen P. Administración teoría y práctica/ Stephen P. Robbins. --México: Ed. Prentice Hall, 1987.--425 p.
- ✓ Schein, Edgar H. La Cultura Empresarial y el Liderazgo/ Edgar H Schein.--[s. l. : s. n.], 2002.--328 p.
- ✓ Schroeder, R. G. Administración de Operaciones/ R. G. Schroeder.--México: Mc Graw Hill, 1991.--154 p.
- ✓ Schwartz, Peter: La planification stratégique par scénarios, Revista Futuribles.--[s. l.]: (176): [s. p.]. Mayo de 1993.
- ✓ Serra, Roberto. Re-estructrando empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo/ Roberto Serra, Eduardo Kastika.--

- Argentina: Ed. Macchi, 1994.--271 p.
- ✓ Sherwood, John J. Creación de Culturas de Trabajo con Ventajas Competitivas/ John J. Sherwood.--La Habana: [s. n.],1997.-- 22 p.
 - ✓ Stoner, John. Administración/ John Stoner.--México: Ed. Prentice Hall, 1994.--475 p.
 - ✓ Thompson, Strikland. Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas/ Strikland Thompson.-- Argentina: [s. n.], 1995.--420 p.
 - ✓ Xavier Gimbert .El enfoque estratégico de la empresa/--España: Ed. Deusto, 2001.-- [s. p.].

ANEXOS

ANEXO No 1: Organigrama de la Empresa Agropecuaria Aguada.



ANEXO No 2: Matriz DAFO.

LISTADO DE AMENAZAS. OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Amenazas:

1. Bloqueo Económico.
2. Insuficiente Fuente de Financiamiento para la Innovación Tecnológica (MN y MLC).
3. Insuficiente Modelo de Gestión de los Actores en el MINAGRI.
4. Mecanismos Contractuales que limitan la Autonomía y el Funcionamiento Eficiente de Sistemas de Conceptualización.
5. Deterioro del Medio Ambiente.

Oportunidades:

1. Alta Demanda de Productos Agropecuarios por la Población y el Sector Estatal.
2. Proceso de Reordenamiento Empresarial del País.
3. Apoyo Mundial al Proceso Revolucionario Cubano.
4. Movimiento Mundial por la Preservación del Medio Ambiente.
5. Cultura Arroceras en el Municipio de Aguada.

Debilidades:

- h) Insuficiente Fuerza Laboral Calificada.
- i) Deficiente Organización de Medios y Cosechas.
- j) Insuficientes Recursos en CUC, afecta Infraestructura e Insumos.
- k) Deficiente Alimentación y Manejo Animal.
- l) Razas de Animales no Óptimas.

Fortalezas:

- i) Calidad del Capital Humano.
- j) Rentabilidad.
- k) Cultura de Producción Ganadera.
- l) Diversidad de producción Agrícola y Animal.
- m) Disponibilidad de Semillas de Arroz y Medios

MATRIZ DE IMPACTO

	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
F 1	X	X	X	X	X		X	X	0	0	X	
F 2	X	X	X	X	X		X	X	0	0	X	
F 3	X	X	0	X	X		X	X	0	0	X	
F 4	X	X	X	X	X		X	X	0	0	X	
F 5	X	X	X	X	X		X	X	0	0	0	
D 1	X	X	0	X	X							
D 2	X	X	X	X	X							
D 3	X	0	X	0	X							
D 4	X	0	X	X	X							
D 5	X	0	0	X	0							

ANEXO No 3: Escala de Disposición al Cambio.

Concéntrese en su desempeño en el trabajo. Responda cada pregunta sinceramente. Rodee con un círculo el número que mejor describa sus convicciones y comportamiento tal como son en realidad, no como quisiera que fuera ni como cree que deben ser, considerando la escala de 1(unos) a 5 (cinco) donde 1= Estoy muy en desacuerdo y 5= Estoy muy de acuerdo

Escala de disposición al cambio

1. Prefiero lo familiar a lo desconocido.

1 2 3 4 5

2. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado

1 2 3 4 5

3. Me mantengo firme pase lo que pase.

1 2 3 4 5

4. No veo el momento de comenzar el día.

1 2 3 4 5

5. Soy abierto a aprender cosas nuevas.

1 2 3 4 5

6. Si las cosas no van bien, encontraré la manera de que resulte.

1 2 3 4 5

7. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.

1 2 3 4 5

8. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.

1 2 3 4 5

9. Puedo hacer que me funcione cualquier situación.

1 2 3 4 5

Anexo 3. Escala de disposición al cambio (*Continuación*).

10. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien.

1 2 3 4 5

11. Me es difícil relajarme y no hacer nada.

1 2 3 4 5

12. Si algo puede marchar mal, generalmente marcha mal.

1 2 3 4 5

13. Busco soluciones en lugares inesperados.

1 2 3 4 5

14. Me agrada aprender sobre la marcha

1 2 3 4 5

15. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.

1 2 3 4 5

16. No me preocupa cumplir las expectativas de otros.

1 2 3 4 5

17. una vez que me decido, no cambio fácilmente.

1 2 3 4 5

18. me exijo al máximo.

1 2 3 4 5

19. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.

1 2 3 4 5

20. Yo puedo hacer mucho con muy poco.

1 2 3 4 5

Anexo 3. Escala de disposición al cambio (*Continuación*)

21. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.

1 2 3 4 5

22. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.

1 2 3 4 5

23. Me concentro más en mis puntos fuertes que en los débiles.

1 2 3 4 5

24. Es difícil darme por vencido con algo aunque no este dando resultados.

1 2 3 4 5

25. Soy inquieto y lleno de energía.

1 2 3 4 5

26. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.

1 2 3 4 5

27. Siempre he logrado salir adelante a punta de inteligencia.

1 2 3 4 5

28. Detesto dejar las cosas inconclusas.

1 2 3 4 5

29. Me atrae más la comodidad que la emoción.

1 2 3 4 5

30. Me interesa lo nuevo y lo desconocido.

1 2 3 4 5

31. Me siento cómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.

1 2 3 4 5

Anexo 3. Escala de disposición al cambio (*Continuación*)

32. Pese alas dificultades en mi contra, nunca me doy por vencido.

1 2 3 4 5

33. Tiendo a ver más problemas que oportunidades.

1 2 3 4 5

34. Cuando busco una solución agoto todas las posibilidades.

1 2 3 4 5

35. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.

1 2 3 4 5

ANEXO No 4: Resumen de Escala de Disposición al cambio.

Pregunta	Porcentaje por estrato				
	1= Estoy muy en desacuerdo, 5= Estoy muy de acuerdo				
	1	2	3	4	5
1, Familiar - Desconocido			37,5	37,5	25,0
2, Volverse atrás	6,3	6,1	25,0	31,3	31,3
3, Mantenerse firme			6,3	31,2	62,5
4, Comenzar el día	6,3	12,5	37,5	37,5	6,2
5, Abierto al aprendizaje			6,3	25,0	68,7
6, Encontrar manera que resulte			6,3	18,7	75,0
7, Respuestas no claras	6,3	6,3	6,1	31,3	50,0
8, establecer rutinas	37,5	6,3	6,3	43,6	6,3
9, Hacer funcionar	6,3	18,8	31,3	25,0	18,6
10, Algo no sale bien			25,0	37,5	37,5
11, Difícil no hacer nada	6,3	6,3	50,0	18,6	18,8
12, Puede marchar mal	31,3	18,8	37,3	6,3	6,3
13, Soluciones inesperadas	6,2		25,0	37,5	31,3
14, Aprender sobre marcha		12,5		37,5	50,0
15, Cauteloso nuevas ideas		12,4	25,0	31,3	31,3
16, cumplir expectativas	18,8	12,5	25,0	18,7	25,0
17, No cambiar fácilmente	6,3	12,5	12,5	37,5	31,2
18, Exigir al máximo			12,5	43,8	43,7
19, Primer impulso			6,3	31,2	62,5
20, Hacer mucho con poco		18,7	25,0	31,3	25,0
21, Asunto no claro		6,3	18,8	12,5	62,4
22, Resulta antes ensayarlo	6,3	12,5	25,0	37,5	18,7
23, Puntos fuertes y débiles		6,3	12,5	50,0	31,2
24, Darse por vencido	12,5	12,5	43,7	12,5	18,8
25, Inquieto con energía		6,3	12,5	49,9	31,3
26, Rara vez resultan como se quiere		6,3	43,8	37,4	12,5
27, Salir con inteligencia			31,3	43,7	25,0
28, Cosas inconclusas	6,3			37,5	56,2
29, Más comodidad que emoción	12,5	18,0	25,0	37,5	7,0
30, Nuevo y desconocido			12,5	31,2	56,3
31, Comodidad cambian las reglas		6,3	18,6	56,3	18,8
32, Darse por vencido		6,3	31,3	25,0	37,4
33, Problemas y oportunidades	6,2	25,0	25,0	18,8	25,0
34, Agotar posibilidades			6,3	50,0	43,7
35, Situaciones con expectativas y metas	18,7	25,0	12,5	25,0	18,8

vagas					
-------	--	--	--	--	--

ANEXO No 5: Autoevaluación del sistema de valores.

Criterios de Evaluación	Ponderación	
1. Concepción de la finalidad de la organización	1 máximo beneficio vs. 5 satisfacción de necesidades de los clientes	
2. Concepción de la organización.	1 cerrada (orientada a procesos internos) vs. 5 abierta(orientada al mercado)	
3. Actitud ante el entorno.	1 empírica vs. 5 reflexiva, estratégica	
4. Ética	1 poseer, poder, estatus vs. 5 ser, saber, bien, común	
5. Actitud ante la naturaleza humana	1 pesimista (teoría x) vs. 5 optimista (teoría y)	
6. Motivaciones centradas en:	1 necesidades primarias vs. 5 necesidades superiores	
7. Óptica de la dirección	1 centrada sobre los controles vs. Centrada sobre los objetivos	
8. Actitud ante una crisis	1 espera de acontecimientos vs. 5 busca de oportunidades	
9. Concepción de la autoridad	1 poder fundado sobre el estatus vs 5 poder fundado sobre la capacidad y la competencia	
10. Toma de decisiones	1 individual vs. Grupales o colectivos	
11. Comunicación	1 cerrada, paralizada vs. Abierta, auténtica	
12. Base de las relaciones	1 rivalidad y competencia vs. 5 colaboración, espíritu de equipo	
13. Concepción de las tareas	1 especialización y por áreas vs. Revalorización y enriquecimiento	
14. Actitud ante los conflictos	1 negación, legalismo vs. Solución, apertura	
15. innovación y desarrollo	1 controlada, escasa vs. Incontrolada, suficiente	

ANEXO No 6: Programa a Ejecutar para la Autosuficiencia Alimentaria por Unidades.

Unidades	Unidades Pend.	Siembra Total Caña		Siembra Total King Grass		2009		2010		2011		Volum Total	Cierre de	
		Cab.	Volum	Cab.	Volum								2008	2009
						Caña	KG	Caña	KG	Caña	KG			
2 de Mayo	-	0.2	-	0.2	80	-	0.2	-	-	0.2	-	80	1	
Briozo	-	0.5	685	-	-	0.5	-	-	-	-	-	685	1	
Colcobrejo	-	-											1	
Corogüey	-	0.2	274	-	-	-	-	0.2	-	-	-	274	-	
Pino Copey	-	0.3	411	0.1	40	-	-	0.3	0.1	-	-	451	-	
Angulo	-	0.2	274	0.1	40			0.2	0.1	-	-	314	-	
Modelo	-	0.3	411	0.1	40	0.3	0.1	-	-	-	-	451	-	
Sub Total	-	1.7	2055	0.5	200	0.8	0.3	0.7	0.2	-	-	2255	3	
Carbonera	1													
La Laguna	1													
Mercedes	1													
Sub Total	3													
Total		1.7	2055	0.5	200	0.8	0.3	0.7	0.2	-	-	2255	3	

Programa a Ejecutar para la Autosuficiencia Alimentaria por Unidades. Granja o

UBPC: Delicia

PROGRAMA DE SIEMBRAS POR AÑO

Unidades	Unidades Pend.	Siembra Total Caña		Siembra Total King Grass		2009		2010		2011		Volum Total	Cierre de	
		Cab.	Volum	Cab.	Volum								2008	2009
						Caña	KG	Caña	KG	Caña	KG			
Delicia 1	-			20	1200		1.0	-	1.0	-	-	1200	1	
Delicia 2	-	1.0	1370	-	-	1.0	-	-	-	-	-	1370	1	
Silvopastoril	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
La Arboleda	-	0.5	685	0.1	60	-	-	-	-	0.5	0.1	745	-	
Las	-	0.5	685	0.1	60	-	-	-	-	0.5	0.1	745	-	

Marías													
El Canal	-	0.5	685	-	-	-	-	0.5	-	-	-	685	-
La América	-	0.5	685	1.0	600	-	-	0.5	0.5	-	0.5	1285	-
Patio # 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patio # 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patio # 3 y 4	-	0.1	137	-	-	0.1	-	-	-	-	-	137	1
Patio # 5	-												1
Ceba los Mangos	-	0.1	137	-	-	-	-	0.1	-	-	-	137	1
El Triunfo	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	3.2	4384	3.2	1920	1.1	1.0	1.1	1.5	1.0	0.7	6304	5

Programa a Ejecutar para la Autosuficiencia Alimentaria por Unidades. Granja o

UBPC: Galeón

PROGRAMA DE SIEMBRAS POR AÑO

Unidades	Unidades Pend.	Siembra Total Caña		Siembra Total King Grass		2009		2010		2011		Volum Total	Cier
		Cab.	Volum	Cab.	Volum								2008
						Caña	KG	Caña	KG	Caña	KG		
El Batey	-	0.2	-	0.2	-					0.2	0.2		1
Ñico, Pino, Patriano													
Guásima, Bañadero	-	0.5	685	0.4	250					0.5	0.4	935	1
P Largo, La Laba	-	0.7	960	0.3	180	0.7	0.3					1140	-
El Bosque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
El radial y K. G	-	0.5	685	0.3	180	-	-	0.5	0.3	-	-	865	
Cancelo, Guevara	-	1.0	1370	0.5	380	-	-	1.0	0.5	-	-	1750	
Total	-	2.9	3700	1.7	990	0.7	0.3	1.5	0.8	0.7	0.6	4690	2

Programa a Ejecutar para la Autosuficiencia Alimentaria por Unidades. Granja o

UBPC: Aguada

PROGRAMA DE SIEMBRAS POR AÑO

Unidades	Unidades Pend.	Siembra Total Caña		Siembra Total King Grass		2009		2010		2011		Volum Total	Cierre
		Cab.	Volum	Cab.	Volum								2008
						Caña	KG	Caña	KG	Caña	KG		
Aguada 1	-	-	-	0.3	180	-	-	-	0.3	-	-	180	1
Aguada 2	-	0.5	680	1.0	600	0.5	0.3	-	0.7	-	-	1285	1
La Turbina	-	-	-	2.0	1200	-	1.0	-	1.0	-	-	1200	1
Guásima I	-	0.5	685	0.1	40	0.2	-	0.3	0.1	-	-	725	-
Chicho	-	0.4	548	0.2	80	-	-	0.4	0.2	-	-	628	-
La # 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
La # 12	-	1.0	1370	0.5	200	-	-	1.0	0.5	-	-	1570	-
La Jagüita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Guásima II	-	0.1	137	0.1	40	-	-	-	-	0.1	0.1	177	-
La Botica	-	-	-	0.5	300	-	-	-	0.5	-	-	300	-
El 98	-	0.4	548	0.2	80	-	-	-	-	0.4	0.2	628	-
La Recría	-	-	-	0.2	60	-	-	-	0.2	-	-	60	1
La Pre-Ceba	-	1.5	2055	0.5	200	-	-	-	-	1.5	0.5	2255	-
La ceba	-	-	-	2.0	1200	-	1.0	-	1.0	-	-	1200	-
Total Aguada	-	4.4	6028	7.6	4180	0.7	2.3	1.7	4.5	2.0	0.8	10208	4

ANEXO No 7: Cuestionario para Determinar Necesidades de Capacitación.

Como usted conoce la organización se está desarrollando un proceso de cambio importante para su posterior desarrollo. Es necesario registrar las necesidades de capacitación que tienen todos los implicados para enfrentar con éxito el mismo. Le solicitamos responda este cuestionario.

I Identificación

Departamento:

Antigüedad en el Servicio:

1. Para enfrentar el proceso de cambio que se desarrolla en su empresa considera que necesita capacitación.

() Sí
() No
() No se

2. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo y cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X)

ANEXO No 7: Cuestionario para Determinar Necesidades de Capacitación.

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de recursos.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero o documentos afines		

Responsabilidad de manejo de información		
--	--	--

3. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

Característica	No Necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Capacidad de escucha			
Rapidez de decisión			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de ajuste al cambio			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			

4. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Código de importancia para este puesto	
1: Muy bajo	
2: Bajo	
3: Promedio	
4: Alto	

ANEXO No 7: Cuestionario para Determinar Necesidades de Capacitación.

5. Mencione los tres recursos de capacitación en que ha participado en los últimos tres años vinculados a su actividad.

6. Señale con una (X) en cual de los cursos que a continuación se mencionan ha participado .

- ☐ Valores
- ☐ Conceptos Básicos de Administración
- ☐ Estrategia Empresarial
- ☐ Relaciones Humanas
- ☐ Motivación en el trabajo
- ☐ Comunicación en el trabajo
- ☐ Gestión de Cambio
- ☐ Trabajo en equipos
- ☐ Liderazgo

7. Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y que no ha recibido.

ANEXO No 7: Cuestionario para Determinar Necesidades de Capacitación.

8. Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No se

9. Necesito desarrollar técnicas para mejorar la comunicación con los clientes y proveedores de la empresa y/o compañeros de trabajo?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No se

10. Tengo necesidad de nuevos conocimientos y habilidades para actuar correctamente en casos de nuevos proyectos que se desarrollen en la empresa?

- ☐ Sí

- () No
() No se

ANEXO No 8: Resumen de los resultados de la Determinación de las necesidades de capacitación.

Pregunta	Respuestas		
	Sí	No	No sé
1. Capacitación para enfrentar cambio	100%		
8. Identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo	93,8%		6,3%
9. Técnicas para mejorar la comunicación	93,8%	6,3%	
10. Necesidad de nuevos conocimientos y habilidades	100%		

3. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

Características	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual		12,50%	81,30%
Capacidad de escucha		12,50%	81,30%
Rapidez de decisión		25,00%	62,50%
Coordinación general		12,50%	81,30%
Iniciativa		18,80%	81,30%
Creatividad		18,80%	75,00%
Capacidad de ajuste al cambio	12,50%	18,80%	68,70%
Trabajo de Equipo		18,80%	75,00%
Liderazgo	6,30%	18,80%	62,50%
Comunicación interpersonal		6,30%	87,50%
Orden y organización		6,30%	93,80%

6. Señale con una (X) en cual de los cursos que a continuación se mencionan ha participado.

Los temas que más fueron puntuados fueron: Estrategia Empresarial, Relaciones Humanas, Comunicación en el Trabajo y Gestión de Cambio.

7. Mencione otros cursos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y que no ha recibido.

- ❖ Informática
- ❖ Contabilidad
- ❖ Inspección y control
- ❖ Economía de almacenes.
- ❖ Logística de almacenes.