

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Sede Universitaria Municipal Palmira**

Tema: Dirección estratégica

**Título: Diseño de un procedimiento estratégico para el desarrollo de la Dirección
estratégica en la empresa azucarera Elpidio Gómez Guzmán**

Autor: Heathcliff Díaz González

**Tutor: M Sc Manuel Rafael Sánchez Sosa
Profesor Auxiliar**

2010

“Año 52 de la Revolución”

Pensamiento

“Hagamos el propósito de redoblar nuestros esfuerzos y jurémonos ante nosotros mismos que si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor, y si fuera mejor debemos luchar por perfeccionarlo, conociendo de antemano que para un comunista nada será nunca suficientemente bueno y ninguna obra humana será jamás suficientemente perfecta”.

Fidel Castro Ruz.

Dedicatoria

Hay personas que solo con existir hacen de nuestras vidas un sendero feliz.
A ellas dedico este trabajo y en especial:

A mi padre, que siempre quiso que fuera un profesional, a mi madre por su
paciencia y a mis amigos.

Agradecimientos

- ✓ A mis padres por enseñarme a luchar por lo que quiero, por ser mi mayor motivo de seguir adelante, por perdonar mis errores y estar siempre ahí, por escucharme y apoyarme.
- ✓ A la Revolución y al Comandante Fidel Castro, por haberme permitido realizar mi sueño.
- ✓ A mi tutor M Sc Manuel Rafael Sánchez Sosa por su ayuda incondicional.

A todas aquellas personas que de una forma u otra me ayudaron en la realización de este trabajo

A todos muchas gracias
Heathcliff.

Resumen

La dirección estratégica es definida como “un sistema de Dirección y liderazgo que implica amplia participación de jefes y subordinados en la elaboración de objetivos verificables, según las áreas de resultados claves, y su finalidad es el logro de mayor productividad y calidad. Esta muy vinculada al desarrollo de Sistema de Dirección que, como el perfeccionamiento Empresarial, se desarrolla en todas las empresas y unidades productoras del Minaz desde el año 2003. La Empresa Azucarera Elpidio Gómez pertenece al Grupo Empresarial Azucarero de la provincia de Cienfuegos. Aquí se viene trabajando desde hace algunos años con el sistema de Dirección estratégica, pero carece de un procedimiento para su desarrollo que involucre además a todas las unidades que la integran. De aquí surge la necesidad de acometer este trabajo que tiene como título Diseño de un procedimiento estratégico para el desarrollo de la Dirección estratégica en la empresa azucarera Elpidio Gómez Guzmán y cuyo objetivo fundamental es, por tanto, diseñar un procedimiento estratégico que contribuya al desarrollo de la dirección estratégica en el empresa azucarera Elpidio Gómez Guzmán a tono con los cambios que se están operando en la labor de gestión de las organizaciones en Cuba en las condiciones actuales. Se debe plantear que la investigación se **Justifica** por varias razones, la fundamental la necesidad de lograr mayor eficiencia en el trabajo de Dirección estratégica que desarrolla la Alta dirección de la organización de conjunto con los trabajadores. Para el desarrollo de la misma se utilizaron métodos teóricos y empíricos que permitieron dar solución al problema científico y llegar a conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado tanto en el orden teórico como práctico a partir de la puesta en práctica del procedimiento diseñado que permitió la obtención de resultados que benefician la organización en materia de gestión estratégica.

Summary

The strategic address is defined as a system of Address and leadership that it implies wide participation of bosses and subordinates in the elaboration of verifiable objectives, according to the areas of key results, and its purpose is the achievement of more productivity and quality. This very linked to the development of System of Address that, as the Managerial improvement, it is developed in all the companies and units producers of the Minaz from the year 2003. The Sugar Company Elpidio Gómez belongs to the Group Managerial Sugar bowl of the county of Cienfuegos. Here one comes working for some years with the system of strategic Address, but it lacks a procedure for their development that also involves to all the units that integrate it. Of here the necessity arises of attacking this work that has as title Design of a strategic procedure for the development of the strategic Address in the sugar company Elpidio Gómez Guzmán and whose fundamental objective is, therefore, to design a strategic procedure that contributes to the development of the strategic address in the sugar company Elpidio Gómez Guzmán to tone with the changes that are operating in the work of administration of the organizations in Cuba under the current conditions. It should be outlined that the investigation is Justified for several reasons, the fundamental one the necessity to achieve bigger efficiency in the work of strategic Address that develops the High address of the group organization with the workers. For the development of the same one theoretical and empiric methods were used that they allowed to give solution to the scientific problem and to arrive to conclusions and derived recommendations of the study carried out so much in the theoretical order as practical starting from the setting in practice of the designed procedure that it allowed the obtaining of results that they benefit the organization as regards strategic administration.

Índice	# de página
Introducción	
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Introducción	
1.2 Conceptos de estrategias	
1.3 Evolución de la dirección estratégica	
1.4 Aspectos sobre Dirección y Gestión Estratégica	
1.4.1 Importancia de la dirección estratégica	
1.4.2 Características de la Dirección Estratégica	
1.4.3 Ventajas de la Dirección Estratégica	
1.5 La calidad y eficiencia, motivos del cambio cultural en las empresas constructoras	
1.5.1 Acercamiento al término de "cultura empresarial"	
1.5.2 Los principios socialistas como fortaleza en el proceso de cambio	
1.5.3 Planteamiento de la necesidad del cambio de cultura en la empresa cubana	
1.6 Conclusiones parciales	
CAPITULO II: PROCEDIMIENTO ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN	
2.1 Introducción	
2.2 Premisas para la construcción del procedimiento	
2.3 Soportes metodológicos necesarios para desarrollar la estrategia empresarial	
2.4 Procedimiento estratégico	
2.4.1 Fase de Organización y Ejecución	
2.4.2 Fase de Control	
2.5 Desarrollo del procedimiento estratégico	
2.6.- Otros elementos de interés a tener en cuenta por parte de la	

alta dirección para el desarrollo del procedimiento estratégico.	
Capítulo III Desarrollo del procedimiento estratégico diseñado para la implementación de la dirección estratégica	
3.1 Introducción	
3.2. Caracterización de la Empresa Azucarera Elpidio Gómez en las condiciones actuales.	
3.3.1.- Ubicación geográfica y características generales.	
3.2.2. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional.	
3.3 Beneficios derivados a partir del desarrollo del procedimiento estratégico para la puesta en práctica de la dirección estratégica	
CONCLUSIONES GENERALES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Introducción

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos. El vocablo “estrategos” inicialmente se refería a un nombramiento del general en jefe de un ejercito. Más tarde, pasó a significar “el arte general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en el termino de Alejandro de Macedonia (330 a. C.) el tiempo hacia referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Muchos estudios hablan que el término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”

Diferentes autores han hecho referencia al concepto de estrategia, por ejemplo Peter Drucker, Alfred Chandler, Kenneth Andrews, Igor Ansoff.

En el análisis de las definiciones dadas por cada uno de los autores anteriores se encuentran cuatro elementos comunes. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la organización debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la misma. En tercer lugar, la dirección debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocerse como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: DAFO. Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

Según **Kennet, J. Albert**, la utilización de las estrategias se hace necesaria desde el momento en el cual los hombres deben enfrentarse a una o más situaciones como las siguientes:

- ⇒ Recursos limitados.
- ⇒ Incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones del adversario.
- ⇒ Compromiso irreversible de los recursos.
- ⇒ Necesidades de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo.
- ⇒ Incertidumbre acerca del control de la iniciativa.
- ⇒ La naturaleza fundamental de las percepciones reciprocas entre los adversarios.
- ⇒ Futuro incierto.

Uno de los elementos más importantes de las estrategias empresariales lo constituye que las organizaciones trabajen bajo las categorías de la dirección estratégica , la cual comenzó como una filosofía de la dirección y muy pronto se convirtió en un elemento para evaluar el desempeño y es definida como un sistema de dirección y liderazgo que implica amplia participación de jefes y subordinados en la elaboración de objetivos verificables según las áreas de resultado clave y su finalidad es el logro de mayor productividad y calidad (competitividad), sin embargo se destaca que en la empresa la empresa Azucarera “Elpidio Gómez Guzmán” creada oficialmente según Resolución No.4/2003 del Ministerio del Azúcar, el 7 de enero del 2003. La misma comenzó a realizar sus operaciones bajo esta nueva estructura a partir de Enero del 2003 dentro del proceso de cambios realizados en el sector, proceso que es conocido como “Tarea Álvaro Reinoso”, es por ello que en las condiciones actuales debe perfeccionar aun más su gestión empresarial, sin embargo ello se ve limitado por la inexistencia de un procedimiento estratégico para la implementación de la dirección estratégica, lo cual constituye la **Situación problemática** de la presente investigación.

Por lo que se define como **Problema Científico** la carencia de un procedimiento para el desarrollo de la Dirección estratégica en la empresa azucarera Elpidio Gómez Guzmán a partir de los cambios que se operan en la labor de gestión de las organizaciones en Cuba.

Para dar cumplimiento a lo anterior se define como **Objetivo General** diseñar un procedimiento estratégico que contribuya al desarrollo de la dirección estratégica en el empresa azucarera Elpidio Gómez Guzmán a tono con los cambios que se están operando en la labor de gestión de las organizaciones en Cuba en las condiciones actuales.

Es por ello que se define como **Objeto de Estudio** el proceso de dirección estratégica y como **Campo de Acción** el procedimiento estratégico para el desarrollo de la dirección estratégica en el empresa azucarera Elpidio Gómez Guzmán.

En el desarrollo de la presente investigación el autor propone como **Objetivos específicos** los siguientes:

- Sistematizar los fundamentos teóricos que caracterizan el diseño de un procedimiento estratégico para la implementación de la dirección estratégica.
- Caracterizar los elementos donde se deben tener en cuenta para el diseño de una estrategia que contribuya al desarrollo de la dirección estratégica en la empresa azucarera Elpidio Gómez Guzmán.
- Desarrollar el procedimiento estratégico diseñado para la implementación de la dirección estratégica en el empresa azucarera Elpidio Gómez Guzmán.
- Validar a través de los resultados obtenidos el procedimiento estratégico diseñado.

En este sentido se define como **Preguntas Científicas** las siguientes:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que caracterizan el diseño de un procedimiento estratégico para la implementación de la dirección estratégica?

- ¿Qué elementos se deben tener en cuenta para el diseño de una estrategia que contribuya al desarrollo de la dirección estratégica en la empresa azucarera Elpidio Gómez Guzmán?
- ¿Cuáles son los resultados obtenidos a raíz de la implementación del procedimiento estratégico diseñado?

Los **Tipos de Investigación** que se asumen para el desarrollo de la tesis son:

- **Exploratoria**, ya que es un tema poco estudiado, en este sentido se aplican instrumentos para explorar la situación económica administrativa de la Empresa Azucarera Elpidio Gómez Guzmán al cierre de Diciembre de 2009. Es **Descriptiva**, a través de la cual el investigador describe variables importantes que se exploraron previamente en la muestra seleccionada, y se predice el estado real de la situación objeto de estudio en la Empresa Azucarera Elpidio Gómez Guzmán al cierre de Diciembre de 2009.
- **Correlacional**: Ya que se medirá el grado de relación entre la Variable dependiente y la independiente.
- **Explicativa**, lo cual permite la explicación del por qué de la ocurrencia del fenómeno que se analiza y el diseño del procedimiento que contribuya a la implementación de la dirección estratégica en la Empresa Azucarera Elpidio Gómez Guzmán.

Se debe plantear que la investigación se **Justifica** por varias razones: en primer lugar es **Conveniente**, pues sirve para indagar en un tema o problema poco estudiado, es decir, en indagar en la Dirección organizacional, particularmente en la Dirección estratégica; en segundo lugar tiene su **Relevancia Social**, fundamentada en que con los resultados de la investigación se beneficiarán todos los cuadros de dirección y trabajadores de la empresa y, en última instancia sus clientes al perfeccionarse la labor de dirección; en tercer lugar tiene **Implicaciones Prácticas**, pues resuelve un problema que está presente en muchas organizaciones cubanas en los momentos actuales, es decir en perfeccionar la gestión y el ambiente económico a partir del diseño de un procedimiento para la implementación de la

dirección estratégica, ofreciendo una mayor participación del colectivo laboral en la toma de decisiones de la empresa. Su **Valor Teórico** radica en una revisión minuciosa de la bibliografía que sobre el objeto de estudio definido existe, lo que llenará una laguna del conocimiento, por último su **Utilidad Metodológica** radica en el diseño y aplicación de instrumentos para recopilar la información que se necesita para diagnosticar la situación que presenta el problema que se investiga.

El desarrollo de la tesis se fundamentará en la utilización de un conjunto de métodos de carácter teórico y empírico. Dentro de los **Métodos Teóricos**:

- **Histórico - Lógico**: Se empleará para estudiar el desarrollo histórico del fenómeno objeto de estudio. Supone la ubicación de su desarrollo en el marco histórico. Se seguirá el curso de las principales etapas de la Dirección organizacional a partir de una periodización de las mismas desde su surgimiento hasta la actualidad. De igual forma se realizará un recorrido histórico del desarrollo de la Empresa Azucarera Elpidio Gómez Guzmán.
- **Analítico- sintético**: Posibilitará, a través del estudio de documentos, entrevistas, bibliografía pasiva, analizar la esencia de la Dirección organizacional para sistematizarlos en indicadores que permitan el desarrollo de la investigación, así unirlos en un todo orgánico y arribar a conclusiones sobre los rasgos de específicos de la dirección estratégica como una de las tendencias de la dirección en Cuba en las condiciones actuales.
- **Inductivo - deductivo**: Los elementos particulares investigados sobre la Dirección organizacional y dentro de la misma de la Dirección estratégica servirán de base para arribar a conclusiones generales de los rasgos de esta. Mientras que por la vía deductiva se partirá de las consideraciones generales de los autores que han escrito sobre el tema para determinar los fundamentos de la Dirección estratégica y las características que debe aportar un procedimiento en las condiciones actuales.

- **De lo abstracto a lo concreto**: Este método permitirá ir avanzando en las consideraciones más abstractas, que no reflejan en toda profundidad la esencia del desarrollo de la Dirección estratégica, hasta obtener los componentes esenciales, concretos, de la misma.

En el conjunto de **Métodos Empíricos** encontramos:

- **Análisis de documentos**: Se realizará un minucioso análisis documental, utilizando materiales escritos y otros textos sobre la Dirección organizacional, sin perder de vista el análisis del contexto histórico.
- **Entrevistas**: Serán entrevistados los cuadros de dirección y trabajadores para conocer sus valoraciones sobre el tema objeto de estudio.
- **Trabajo en grupo**: Para determinar cada uno de las fases que comprende el procedimiento diseñado.

De igual forma se trabajará **La Triangulación de fuentes** como técnica para la recogida de información y el análisis e interpretación de datos ofrecidos por la bibliografía activa, la bibliografía pasiva y los criterios del autor, con ella se conocerán y contrastarán los diferentes puntos de vista en torno al tema objeto de estudio.

La muestra seleccionada para la aplicación de los instrumentales comprende un total de 20 cuadros de dirección y 50 trabajadores vinculados directa o indirectamente a la producción, estos serán escogidos al azar por lo que se considera un muestreo de tipo probabilístico ya que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

En cuanto a consideraciones estructurales de la tesis, la tesis que cuenta con tres Capítulos. El Capítulo I, referido a las concepciones teóricas que sobre dirección estratégica existen. Se realiza un análisis de los principales conceptos que en este sentido se han desarrollado. De igual forma se caracterizan los rasgos esenciales de dicha ciencia y

que deben tenerse en cuenta para ejercer las funciones generales de la dirección con eficiencia.

En el Capítulo II se realizará una caracterización teórica del procedimiento diseñado, analizando la esencia de las fases del mismo en el ambiente empresarial.

En tanto que en el Capítulo III se implementa el procedimiento propiamente dicho y se realiza una valoración de los beneficios obtenidos con la implementación del procedimiento.

Contará además con sus correspondientes conclusiones y recomendaciones, además de la introducción. De la misma forma tendrá sus anexos y bibliografía consultada para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El propósito de este capítulo es elaborar el marco teórico – referencial de la investigación, donde inicialmente se realiza el análisis de los conceptos de estrategias, la evolución de la **planificación estratégica**, el estudio de aspectos sobre dirección y gestión estratégica. Posteriormente se profundizó en la calidad, motivo del cambio cultural en las empresas constructoras y la calidad como herramienta fundamental en la construcción. En este capítulo también se realiza un acercamiento al término de "cultura empresarial" y finalmente se incide en la necesidad del cambio de cultura en la empresa cubana (Ver **Figura 1.1**)

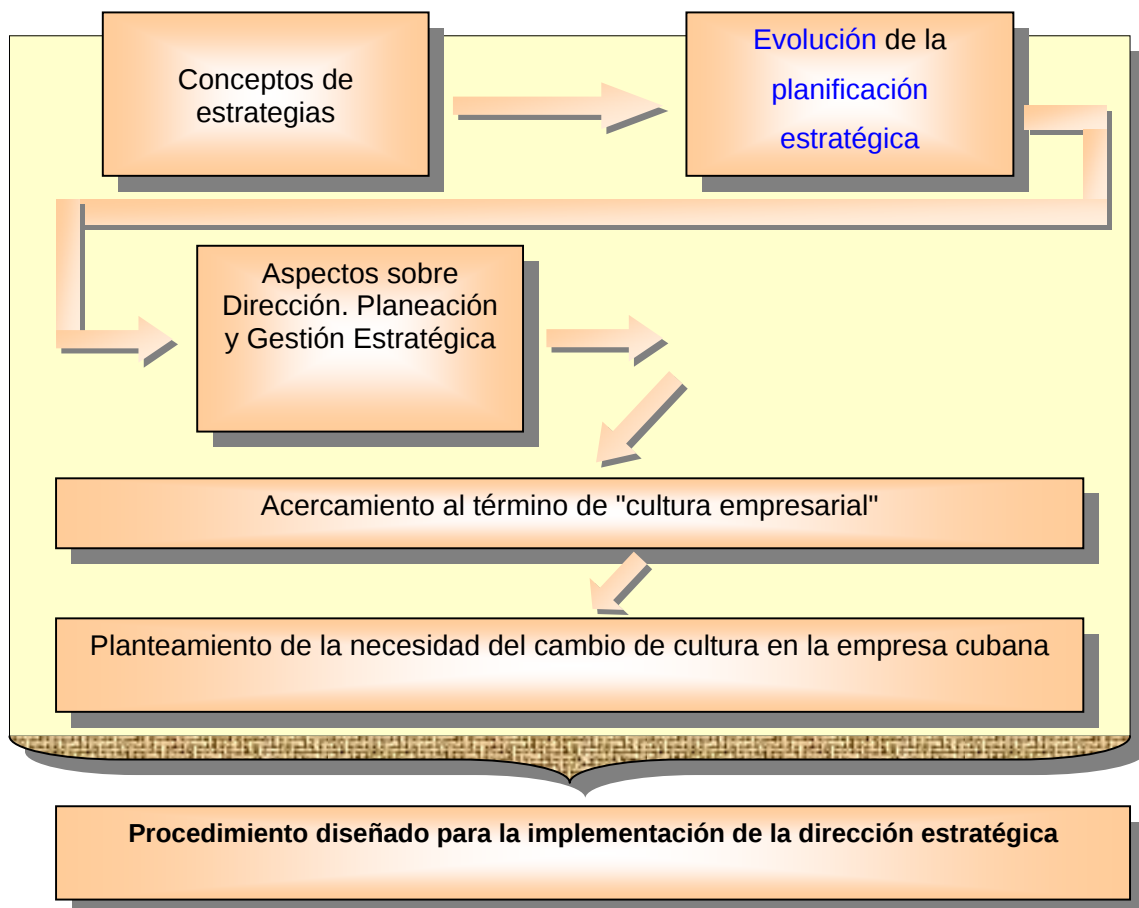


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación

1.2 Conceptos de estrategias

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). En el diccionario **Larousse** se define **estrategia** como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la dirección de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- "conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa"
- "un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios"
- "la dialéctica de la empresa con su entorno (**Ansoff 1976**)"
- "una forma de conquistar el mercado"
- "la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse"
- "la mejor forma de insertar la organización a su entorno"

El concepto de estrategia en el año **1944** es introducido en el campo económico y académico por **Von Newman y Morgerstern** con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año **1962** se introduce en el campo de la teoría del management, por **Alfred Chandler y Kenneth Andrews**, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a

la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

H. Igor Ansoff [6] en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Tabatorny y Jarniu en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Charles Hoffer y Schendel en 1978 señalan que estrategia es "las características básicas del match que una organización realiza con su entorno".

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en **1982** con la obra de **Michael Porter** sobre las ventajas competitivas.

K. J. Halten: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Henry Mintzberg [112], en ese propio año plantea en su libro five Ps for strategy, cinco definiciones con "p". **Plan**. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. **Ploy**. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. **Patrón**, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. **Posición**, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) **Perspectiva**: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Según **George Morrissey [114]** el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí.

También se define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la dirección a largo plazo y la dirección táctica. Según **Menguzzatto y Renau [107]**: 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 de ésta en el medio socio económico".

James Stoner [1989], en su libro Dirección señala: "los autores emplean distintos términos: "dirección a largo plazo", "dirección general", "dirección estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la dirección estratégica.

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
- Ofrece un marco de referencia para una dirección más detallada y para las decisiones ordinarias;
- Supone un marco temporal más largo;
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad,
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.
- La dirección operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.

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

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes" **R. E Quinn [125]. The strategic Process. Concepts. Contexts, Casos (1991).**

..."planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa" **G. A. Steiner [1991]**.

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." **M. Porter [1992]**.

Harper y Linch "Establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene". **(1992)**

Ohmae "el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor". **(1993)**

F. David (1994), plantea: "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica."

"La frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios en el contexto tornan hoy invariables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del sesenta. La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes, públicos o privados, deben estar capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades. "**E. Saravia. Seminario del CLAD. (1994)**.

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales.

La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma.

La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.

Lo más importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la "Intención Estratégica" (IE) de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la IE poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas.

1.3 Evolución de la dirección estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de dirección Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

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

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

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

Hace falta impulsar el [desarrollo](#) cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con [la organización](#) se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. En la década de los sesenta, el término [dirección](#) a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El [proceso](#) de dirección Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. Se consideran cuatro puntos de vista:

Primero, la dirección trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la dirección estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un [tiempo](#), relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la dirección estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros [datos](#) importantes proporcionan la base para que [una empresa](#) tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

Segundo, la dirección estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y [políticas](#) para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de dirección debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La dirección estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las [empresas](#), la dirección estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el [ambiente](#) del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la dirección debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por [acciones](#) apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

Tercero, la dirección estratégica es una **actitud**, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la **observación** del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la **dirección**. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de **procesos**, **procedimientos**, **estructuras** o **técnicas** prescritos.

Estructura

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

¿Cómo la dirección estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas?

- Concientizando que la "estrategia" implica cambios
- Construyendo una "visión" estratégica
- Invirtiendo en "capacidad estratégica"
- Convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele:
- los aspectos internos fuertes y débiles de la organización
- las oportunidades y amenazas externas a la organización
- la construcción de los escenarios futuros
- Asumiendo la flexibilidad como un principio.
- Manejando los conflictos y las resistencias por los cambios.

La dirección estratégica es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

1.4 Aspectos sobre Dirección y Gestión Estratégica

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la dirección reconocieron a la estrategia

como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde [la Segunda Guerra Mundial](#).

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un [ciclo de vida](#) mas corto de las ideas innovadoras.

Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

Los estudiosos de la dirección apoyan el enfoque de la dirección estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer. Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de [clientes](#), las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de [ventas](#) se expanden, las funciones de la empresa aumentan. La actividad de integrar las funciones pronto requiere [procedimientos](#) más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejo de ponerse en practica en los años 50 y [principios](#) de los 60.

En **1962**, el historiador comercial **Alfred D. Chandler** propuso un enfoque de "estrategia inicial", definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos como en los objetivos mismos.

Enfaticó el proceso de búsqueda de ideas claves, en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea clave que podía o no necesitar una reconsideración.

Chandler se interesó en como se formulaba la estrategia, no únicamente en que resultaría de ella

Chandler abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estable y previsible.

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una formula fija (las políticas). En la década de **1965-1975** el termino "Estrategia" vino a remplazar el termino "Políticas" en las escuelas de negocio de los EUA y la **percepción** acerca de la dirección estratégica sufrió cambios:

Se comprendieron las causas del estancamiento y la paralización del crecimiento. Provocado por la saturación de la **demanda** en los **mercados** y el desarrollo tecnológico que permitía que las nuevas empresas desplazaran a los competidores tradicionales

Se comprendió que fecundidad tecnológica la mejora del **transporte** y las **comunicaciones**, y la mayor calificación directiva seducían los ciclos de vida de la demanda y la **tecnología**.

La experiencia demostró que cuando la curva de la demanda pasa de una etapa a la siguiente cambian los factores críticos que determinan el éxito en el mercado, invalidando entonces las modificaciones anteriores introducidas en la planificación estratégica.

Se hicieron evidentes dos factores:

Que la planificación estratégica resultó apropiada en el mundo de actividades de negocios. Pero el papel del **administrador** a la hora de desarrollar la dirección estratégica no estaba aun muy claro.

Ante estos dos **problemas** que enfrentaban las organizaciones modernas, los rápidos cambios en la interrelación con el entorno y el rápido crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones de negocios modernos, el **paradigma** de la dirección estratégica comenzó a tomar forma.

Las Academias Charles Hofer y Dan Schendel crearon la siguiente definición de dirección estratégica, basado en el principio de que el **diseño** general de una organización, puede ser descrito únicamente, si el logro de los objetivos agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de dirección estratégica.

Estos autores centran en cuatro aspectos fundamentales la dirección estratégica:

El establecimiento de las Metas.

La actividad de formulación de la estrategia, un modelo que crea una estrategia basada en las metas de la organización.

Implantación de la estrategia y un cambio en el análisis de la dirección, la actividad de lograr las metas predeterminadas. Los factores claves son los [procesos](#) "políticos" y las relaciones individuales internas de la organización que pueden forzar la revisión de la estrategia.

El control estratégico, proporciona a los trabajadores una [retroalimentación](#) en cuanto a su progreso.

1.4.1 Importancia de la dirección estratégica

El pensamiento estratégico de empresas es la [coordinación](#) de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

El juicio razonado, aunque suele basarse en [información](#) inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos.

Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la dirección futura de la empresa.

La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (Basado en los sentimientos) más que analíticos (Basados en la información).

Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la dirección efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la [salud](#) a largo plazo de la empresa.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de y la implementación y control por otra.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la dirección estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

Las aspiraciones de la alta dirección.

Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la empresa.

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y [presupuestos](#), en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. La dirección, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la [función](#) de control, objetivo de la segunda fase.

La función del control permite decidir acciones correctoras, sobre la base de la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de dirección y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia.

Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un [sistema de información](#) y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y [liderazgo](#) y la [cultura organizacional](#), constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

La dirección estratégica desarrollada por diferentes autores, a partir de las siguientes definiciones.

Menguzzate y Renau

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva [cultura](#) organizacional y una [actitud](#) de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

Bartoli, A y P. Hermes

La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos.

Schendel & Hoffer

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

Al analizar las definiciones anteriores se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Constituye una actitud de la dirección.
- Presupone el análisis y la formalización.

- Es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control.
- La dirección constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro.

Desde los tiempos ancestrales, [el hombre](#) ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado. Planear es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la dirección sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través de la cual se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí que el carácter estratégico de la dirección no se trata solo, de prever un camino sobre el que se ha de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la dirección estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y [materiales](#).

Un aspecto importante en la dirección es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente se recorre a oscuras.

La dirección estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Acle Tomasini, Alfredo

La dirección estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver,

plantear **soluciones**, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Manso, Francisco.

La dirección estratégica es el proceso de **negociación** entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato y Renal

La dirección estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Mintzberg y Waters

La dirección estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los **métodos** necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de dirección a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En los conceptos de dirección estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:

- 1 Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
- 2 Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- 3 Es un proceso de dirección a largo plazo.
- 4 Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

1.4.2 Características de la Dirección Estratégica

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La dirección estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio se está y en qué negocio se debe estar?

¿Quiénes son los clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una dirección más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con las estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de dirección . Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la dirección estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

1.4.3 Ventajas de la Dirección Estratégica

La dirección estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de dirección estratégica se produce sobre la base de la [Teoría](#) General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente. Partiendo de la propia expresión de que la dirección estratégica evoca un viejo dilema, la dirección implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión se debe tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que se aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los [sistemas](#), basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente convenientes para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos [modelos](#) de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la dirección para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes [herramientas](#) que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

1.5 La calidad y eficiencia, motivos del cambio cultural en las empresas constructoras

El logro de la calidad en las empresas tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar acerca de la Satisfacción del cliente. Las personas que entienden la antigua mentalidad industrial, centrada en el trabajo, deben comenzar a actuar con la nueva mentalidad, de valor al cliente, es importante identificar explícitamente las diferencias entre ambas.

En el siglo XXI se requiere de una mentalidad diferente. Los ejecutores en los años venideros serán los que se liberen de la mentalidad antigua y empiecen a ver su negocio de un modo completamente nuevo.

En este sentido cabe destacar varios términos, imprescindibles para el desarrollo del trabajo:

Eficiencia: Es la relación existente entre el vector insumos (cantidad, calidad, espacio y tiempo) y el vector productos (ídem), durante el subproceso estructurado, de conversión de insumos en productos (**Real Academia Española; <http://www.rae.es/>**)

Eficiencia: Killian Z. (2004) Es un termino que expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo, entre una cierta aplicación de medios, medida como gasto, y un determinado efecto, medido como resultado; la mayor eficiencia se expresa en la menor cuantía de gastos para obtener un resultado fijo o en el mayor resultado a partir de un gasto fijado de los medios.

La eficiencia: Se refiere a la relación entre los gastos y los resultados, expresado en unidades monetarias para hacerlo conmensuradamente (calculo económico). El criterio de eficiencia, es el incremento de la producción social con el aumento en la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del cliente: Obtener la mayor cantidad de valores de uso con un mínimo de gastos.

La eficiencia vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente.

Las empresas necesitan valorar periódicamente su eficiencia de marketing a través de un instrumento de control conocido como la auditoria de marketing

1.5.1 Acercamiento al término de "cultura empresarial"

Es útil en el análisis que se desarrolla plantear algunos conceptos e ideas relacionados con el término "cultura empresarial u organizacional". Este es uno de los conceptos más tratados en los últimos años por los estudiosos del tema de [comportamiento organizacional](#) y su relación con las diferentes [técnicas](#) de dirección que se han desarrollado.

De forma general el término se refiere al conjunto de [valores](#), creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una [organización](#) tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de [pensamiento](#), sentimiento y reacción que guían la [toma de decisiones](#) y otras actividades de los participantes en [la organización](#).

Las diferentes definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes: subrayan la importancia de **los valores** y creencias compartidos y su efecto sobre el **comportamiento**.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como **mitos**, rituales, historias, **leyendas** y un **lenguaje** especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al Comportamiento. Cumple con varias **funciones** importantes al:

- Transmitir un sentimiento de **identidad** a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Sin lugar a dudas la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el **diseño** y el estilo de **administración**, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al **personal** y facilitan la cohesión del **grupo** y el compromiso con metas relevantes.

Las definiciones plantean que las **organizaciones** tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de dirección y **normas** - para realizar sus actividades. Igualmente coinciden en que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante **aprendizaje**, diseñando **estructuras** más flexibles para el cambio **producto** del aprendizaje. Los estudios que se han hecho al respecto permiten contar con una amplia fundamentación sobre el tema y numerosas herramientas que permiten crear y fomentar una cultura de éxito en las empresas.

En este punto se hace preciso cuestionarse, planteada ya la necesidad del cambio, qué es necesario para iniciarlo. El epígrafe a continuación se dedica al "cómo cambiar".

¿Cómo cambiar?

Dadas las características del sector empresarial y del propio **hombre** que dirige o administra las organizaciones sería un error craso pensar que los cambios pueden efectuarse al margen de la cultura existente. Aunque se imponen nuevas tendencias

orientadas a la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la competitividad, a la adaptación al entorno, en fin, al cumplimiento de las metas de las empresas en el proceso de recuperación económica, el proceso de cambio debe partir de la **adaptación** de nuestra cultura y forma de hacer y pensar en las organizaciones a estas nuevas metas.

Es en este contexto donde cabe preguntarse hacia dónde deben dirigirse las **acciones**. ¿Cuál debe ser nuestro comportamiento futuro? ¿Qué cambios deben operarse en nuestro sistema de valores, creencias, códigos de actuación en las organizaciones empresariales? En los últimos años como parte del proceso de recuperación económica se han dado cambios estructurales y financieros que han permitido revitalizar paulatinamente nuestro sistema empresarial adecuándolo a las nuevas condiciones en este caso a partir del redimensionamiento de las empresas estatales.

El propio proceso de Perfeccionamiento Empresarial, como un nuevo sistema de gestión integral que permitirá a las entidades obtener productos y **servicios** cada día más competitivos, así lo avala. Varios han sido los cambios que se han dado en este sentido con resultados, que aunque discretos, alientan en el proceso de recuperación.

No obstante, se considera que en cualquier condición, el éxito y la vitalidad organizacional dependen en gran medida del desarrollo de culturas y valores apropiados teniendo en cuenta que la cultura constituye la base del funcionamiento organizacional y fuente invisible donde estrategias, estructuras y **sistemas** adquieren su energía. Es por ello que deben transformarse no solo las características formales de las empresas (estrategias, estructura organizacional, sistema gerencial, etc.) sino también e inevitablemente, los valores básicos, presunciones, sistema de significados, es decir, la cultura de la empresa.

El hecho de que el cambio debe manifestarse en el comportamiento humano hace que este sea difícil de obtener. Las administraciones deben centrarse en la compleja tarea de revolucionar la cultura de sus organizaciones, partiendo de la cultura motriz y reemplazando las creencias, valores y símbolos (los necesarios) por una cultura que propicie la realización de sus metas.

En este sentido en Cuba es necesario fomentar una cultura adaptativa, abierta, flexible, cuyos valores organizacionales estén orientados hacia la **calidad**, la eficiencia, la **innovación**, el emprendimiento, la aceptación del **riesgo**, el cambio y sobre todo hacia la

potenciación del papel de la empresa socialista, la preservación de la [propiedad](#) social y el avance mancomunado de la economía nacional.

Esto requiere [disciplina](#) y sistematicidad en las acciones que se lleven a cabo. En una cultura con estos valores, funcionarán las metas y las estrategias organizacionales, así como las personales de cada trabajador, las sociales inherentes al sistema que se construye, existiendo una plena identificación entre ellas y por tanto una alta [motivación](#), [productividad](#) y estabilidad.

Sin lugar a dudas Cuba necesita de esa cultura. Proporcionar una fórmula o receta única sería irracional: la fórmula debe ser encontrada por cada empresario, [administrador](#) en cada una de las organizaciones, basada siempre en la premisa de adaptación de nuestra cultura base a las nuevas condiciones nacionales e internacionales y a los retos que se enfrenta en busca del cambio en los valores y principios de funcionamiento de las empresas.

1.5.2 Los principios socialistas como fortaleza en el proceso de cambio

El hecho de que la preservación de la propiedad estatal en el país no se ha debido exclusivamente a su [carácter](#) de atributo esencial de la economía socialista, sino que ha devenido en premisa económica y política para dirigir el proceso de superación de la crisis económica en beneficio de la sociedad toda, da una idea de la importancia que tiene la revitalización de la empresa estatal socialista.

El propio proceso de Rectificación de errores y tendencias negativas iniciado en los años 80 llamó a la revisión de los mecanismos de funcionamiento de las empresas en busca de la ampliación de facultades de forma que los productores recuperaran la iniciativa en la [producción](#), [comercialización](#) e innovación; existieran directivos capaces de asumir las nuevas características que ha adoptado la gestión empresarial, el logro de la eficiencia, eficacia y competitividad del sistema empresarial socialista cubano.

De lo anterior se deduce que este proceso de cambio en la cultura empresarial no está divorciado del proceso de fortalecimiento de la construcción del [Socialismo](#), o un poco más allá, de las transformaciones al modelo teórico de la economía socialista en la actualidad. Debe recordarse que fue el propio Comandante en Jefe Fidel Castro quien en 1984 orientara la necesidad de que los cuadros de dirección estudiaran las modernas técnicas de dirección desarrolladas por [la ciencia](#) económica universal – comúnmente conocidas

bajo el nombre de Management-. Valorada esa indicación y otros pasos que se han ido dando en estos años puede afirmarse que la adaptación a las condiciones de esos conocimientos y de forma general las nuevas técnicas y concepciones gerenciales constituyen un factor importante a la hora de evaluar la capacidad demostrada por el sistema socialista para remontar la crisis económica.

Más allá de decir que la adaptación de estos conocimientos a las condiciones no contradice los postulados del sistema socialista en la actualidad, puede afirmarse que los principios socialistas y revolucionarios de la masa de trabajadores y cuadros de dirección en Cuba constituyen una fortaleza en el proceso de cambio en la cultura empresarial. El hecho de que nuestro pueblo esté formado bajo conceptos de sacrificio, heroísmo, voluntad y haya demostrado en numerosas ocasiones la capacidad para hacer frente a difíciles situaciones demuestra la posibilidad real de obtener la victoria en la batalla de recuperar la vitalidad de la economía.

1.5.3 Planteamiento de la necesidad del cambio de cultura en la empresa cubana

A partir del año 1989 se produjeron en el ámbito internacional una serie de acontecimientos que provocaron un impacto muy fuerte en la [estructura](#) y desarrollo de la economía cubana. La humanidad fue testigo de profundas transformaciones económicas, [políticas](#) y sociales ocurridas en los países de [Europa](#) del Este, que tuvieron su punto culminante a inicios de la década del 90 y que desembocaron en la desintegración del campo socialista y de la propia Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

Estos hechos significaron para Cuba, la ruptura de todo un conjunto de relaciones que se habían establecido y desarrollado a lo largo de más de 30 años, además de profundas transformaciones en el orden interno desde el punto de vista económico y social.

La situación cubana estuvo caracterizada por fuertes descensos económicos y comerciales, el país perdió más de las tres cuartas partes de su [mercado](#), tanto de suministros de materias primas para las producciones nacionales y de [productos](#) para el [consumo](#), como sus productos de [exportación](#). En el plano económico se comienza a convivir con una brusca reducción de [recursos](#) y la necesidad de buscar nuevos [mercados](#), caracterizados por ser sumamente agresivos y dinámicos.

Las condiciones creadas exigieron un reordenamiento de la economía del país, la definición de nuevas áreas de desarrollo, nuevas concepciones estratégicas, la búsqueda

de otros mercados y todo ello en medio de un brutal recrudecimiento del bloqueo de Estados Unidos.

Los cambios y reformas que se emprendieron a partir de entonces en el orden económico, las medidas que se instrumentaron de forma paulatina, con serenidad e [inteligencia](#), a fin de preservar los avances sociales de la [Revolución](#), tenían su punto de mira en el objetivo de frenar el decrecimiento económico y avanzar hacia un desarrollo ulterior, equilibrado y sostenible.

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, [política](#) y social internacional, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas, como principal vía para incrementar y mejorar el [posicionamiento](#) en el mercado y la obtención de superávit comercial. En este sentido Cuba no es la excepción: sumergida en una profunda [crisis](#) económica y empeñada en proteger e incluso potenciar su proyecto social deben buscarse respuestas acorde a las condiciones concretas, lo que requiere de planteamientos novedosos, pertinentes, y sobre todo verosímil y coherente.

Es en este [análisis](#) donde cabe resaltar el papel que desempeña la empresa y el empresario en la búsqueda de estas respuestas, dada su posición protagónica de forma incuestionable en el escenario económico nacional.

Específicamente en los Principios Generales del Perfeccionamiento Empresarial se señala que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y que debe potenciarse su nivel de eficiencia, [autoridad](#) y ejecutividad y por otra parte que los cuadros de [dirección](#) juegan un papel fundamental en la consecución de los [objetivos](#) del nuevo [sistema](#) de [gestión](#) empresarial, dadas sus habilidades, constante preparación, [entrenamiento](#) para el cambio, etc.

De forma general puede decirse que la empresa y el empresario cubano se enfrentan a nuevos retos que demandan cambios sustanciales en su proyección orientada a la eficiencia y eficacia inherentes a una óptima adaptación al entorno y a la obtención de la competitividad tan proclamada.

1.6 Conclusiones parciales

- 1 Cuba, inmersa en profundas transformaciones en busca de la adaptabilidad a la inestable situación internacional existente y la preservación de su modelo político y social, debe potenciar el papel de la empresa estatal socialista como eslabón fundamental del desarrollo económico.
- 2 La empresa estatal a las nuevas condiciones internas y externas, transformando estructuras, funciones, pero sobre todo valores y códigos que le permitan desenvolverse bajo premisas de eficiencia y calidad en los servicios que se brinda.
- 3 El desarrollo del [pensamiento](#) estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.
- 4 La eficiencia es un término que expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo, entre una cierta aplicación de medios, medida como gasto, y un determinado efecto, medido como resultado; la mayor eficiencia se expresa en la menor cuantía de gastos para obtener un resultado fijo o en el mayor resultado a partir de un gasto fijado de los medios.
- 5 El entender la cultura empresarial como el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común da una idea de la importancia de operar cambios en esta en la búsqueda del éxito empresarial.

CAPITULO II: PROCEDIMIENTO ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Introducción

Para dar solución al problema científico planteado en la introducción de esta investigación y como consecuencia de la construcción del marco teórico- Referencial se expone en este capítulo **un procedimiento estratégico para el desarrollo de la Dirección estratégica** en la empresa que se estudia, contempla elementos de base que permiten el diseño de la misma.

2.2 Premisas para la construcción del procedimiento

El diseño tiene como base dos elementos que se consideran imprescindibles en un proceso de cambio planeado; las premisas y los objetivos.

El procedimiento tiene como premisas:

- Impulsar el enfoque hacia la Dirección estratégica
- Las técnicas y herramientas desarrolladas para la implementación del procedimiento, permiten considerarlo dialécticamente, en continuo mejoramiento.
- El procedimiento articula con el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues produce mejora en la efectividad, eficiencia y calidad empresarial, lo cual posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para prestar servicios competitivos.

Objetivos del procedimiento

Su objetivo general es desarrollar una cultura estratégica entre todos los miembros de la empresa que conduzca a la puesta en práctica de la Dirección estratégica.

Para su cumplimiento incluye los objetivos específicos siguientes:

1. Desarrollar el diagnóstico estratégico.
2. Definir las etapas del procedimiento
3. Determinar las decisiones estratégicas correspondientes.

2.3 Soportes metodológicos necesarios para desarrollar la estrategia empresarial

Si las organizaciones están abocadas al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un

proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas. En una empresa en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio. Pero el hombre, no es una máquina, y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

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

La preparación para el cambio debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Pero una cuestión debe estar bien clara: Un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

El enfoque participativo como base del diseño del procedimiento estratégico

Todo el proceso de diseño de la Estrategia de Dirección se desarrolló sobre la base de la participación de los miembros en la definición de cada una de las partes del modelo empleado. Con esta participación consciente se buscaba y se lograron tres elementos:

- Implicar a todos en el proceso. No debía existir alguien en la organización que no conociera de qué se estaba hablando, todos debían hablar el mismo lenguaje.
- Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debía conocer con exactitud cuál era su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combinaba con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
- Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, era el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

La base de todo el proceso consistió en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del modelo, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que la estrategia diera los resultados esperados. En este sentido se transitó por los distintos niveles de implicación:

- a) Se compartió información entre la gerencia y todos los trabajadores.
- b) Se buscaron ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
- c) Se trabajó en equipos permanentemente.
- d) Se tomaron decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado.

Todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral. El proceso participativo que se desarrolló, y que tuvo un fuerte componente de trabajos en grupos, se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados y una alta cooperación entre todos los miembros de los equipos. Hay que tener siempre presente que: “la dirección estratégica en un proceso humano mucho más que un sistema” (Morrissey, 1995).

Principios en los que se sustenta el procedimiento

El procedimiento implementado se sustenta en los siguientes principios:

1. Mejoramiento continuo: se contempla en el reinicio de fases ya realizadas con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias.

2. Adaptabilidad y flexibilidad: es lo suficientemente general como para ser aplicado en todo momento independientemente de las condiciones histórico- concretas.
3. Aprendizaje: contiene métodos de trabajo en grupo, encuestas, entrevistas. Para lograr esto se requiere de una capacitación en las técnicas a aplicar y de un enfoque participativo.
4. Parsimonia: la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
5. Pertinencia: la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en las condiciones que presenta la empresa.
6. Suficiencia: referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en estos procesos.
7. Consistencia lógica: en función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
8. Perspectiva o generalidad: dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos similares.

2.4 Procedimiento estratégico

Por conformidad al tipo de organización y su orientación a la producción se escoge el presente modelo para el procedimiento general, que cumple además con los requisitos de corresponder con las características de la entidad; además presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la misma, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

El modelo escogido para el diseño e implantación del procedimiento estratégico se muestra en la **Figura 2.1**, de los Anexos.

Al realizar una valoración de los distintos pasos del modelo propuesto, se llega al consenso de proponer cuatro fases básicas en su desarrollo:

- **Fase de diagnóstico:** En este caso se realiza una caracterización de la empresa, haciendo énfasis en resultados económicos, los que se muestran en los Anexos correspondientes.
- **Fase de elaboración y proyección:** Contempla el diagnóstico estratégico, el problema estratégico general, la solución estratégica general, los escenarios más

probables en el 2010, la visión de la organización y los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves.

Diagnóstico estratégico:

Los **Grupos Implicados** son un factor importante en el desarrollo del proceso estratégico. Tienen incidencia porque pueden ser internos y externos. Son todas aquellas personas individuales u organizaciones o incluso comunidades, que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los Objetivos y la Misión. Cuando inciden negativamente pasan a la categoría de Barreras.

Evidentemente los implicados internos son los que en su mayoría deben incidir positivamente, lo que dependerá de los Valores Compartidos. Ellos son los hombres y mujeres que se esfuerzan diariamente en el logro de los objetivos, pero también son los suministradores, los clientes, usuarios, consumidores, pacientes, organizaciones de masas y políticas, etc., en fin los que tienen algo que ver con la organización y su funcionamiento. Los vecinos individuales, o la comunidad, pueblo, etc. que se relaciona directa o indirectamente con la organización. A todos se debe tener en cuenta precisamente en la medida de su incidencia y deben ser tomados en consideración al elaborar las estrategias para alcanzar los objetivos.

Los **Factores Claves** son aquellos acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir positiva o negativamente en una organización, donde el sistema no tiene posibilidades de atenuar, impedir o provocar por estar fuera de su alcance. Generalmente son las oportunidades que se convierten en amenazas.

Es aconsejable, la presencia de la alta dirección de la organización y el uso de manera creativa de técnicas de dinámica de grupo, para generar ideas a fin de poder determinar las **Unidades Estratégicas de Negocio**, pudiéndose alternar el trabajo en subgrupo con la sesión plenaria. De esta forma, se trasmite la idea de qué actividades o conjunto de éstas, pueden constituir unidades estratégicas, para luego definir el grupo de aspectos estratégicos (direcciones estratégicas) que deben ser considerados en cada Unidad Estratégica. Con el propósito de no complicar el trabajo posterior, se recomienda que el número de acciones por cada Unidad Estratégica, debe oscilar entre tres o cuatro, aunque pudiera llegar hasta las seis. Es necesario que por cada una de las Unidades Estratégicas,

se señalen los objetivos con sus correspondientes criterios de medidas, así como el grado de consecución de dichos criterios.

El conjunto de unidades estratégicas que de alguna manera tengan elementos comunes, independientemente de sus particularidades, pueden ser agrupadas en direcciones estratégicas. De esta manera la organización habrá logrado reconocer tempranamente tanto sus unidades como sus direcciones estratégicas, las que no deben confundirse con la estructura de la organización; sin embargo, cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado, sí pueden tener una repercusión en la modificación o no de la estructura. Esto último no es lo más importante, dado que una unidad o dirección estratégica puede dirigirse con independencia de la estructura organizativa.

Con los resultados que se obtenga de la matriz DAFO se identifica el “problema estratégico general” y la “solución estratégica general”.

Problema estratégico general:

“Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades.”

Utilizando la misma información, pueden invertirse las dimensiones del análisis para establecer los lineamientos estratégicos que contribuyan a la definición de una “solución estratégica general”.

Solución estratégica general

“Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades”

Sólo después de reconocer los problemas o amenazas e identificar las oportunidades, así como despejados el problema estratégico general y la solución estratégica general, se pueden fijar los objetivos o metas, aunque vale decir que hay autores que separan ambos conceptos”.

Escenarios más probables

Los escenarios más probables son un elemento que resulta de importancia estratégica, y que se deriva del análisis del entorno externo de la empresa. Estas fuerzas deben definirse, no solo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro. Por eso resulta necesario que la empresa defina los

posibles escenarios de actuación en los que se verá involucrada, de acuerdo a la evolución futura de los factores identificados en su entorno externo.

Un escenario se define como “una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves. **(Kahn y Wiener, citados por Menguzzato, 1995)**. También puede definirse como “la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento” **(Eugenio Yáñez, 1987)**.

Los escenarios son instrumentos de simulación que permiten “ mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones”. **(Kahn y Wiener)**. Por tanto, el método de escenario “tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente), e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura”. **(Saint Paul y Ténier – Buchot, 1974)**.

La práctica aconseja, la utilización de tres versiones de escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno: Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo).

La utilidad del método de escenario en la Dirección Estratégica no se limita a un entendimiento del entorno y de sus relaciones con la empresa, así como de la evolución de éstas, sino que es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en la dirección de la empresa actual. También se señala cómo el conocimiento del escenario más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica, puesto que muestra a qué situación convendría llegar, tomando las decisiones y llevando a cabo las acciones que permitan influir en las variables esenciales adecuadas, así como en su evolución, y en los actores cuyo comportamiento es clave, dando así más realidad al carácter de anticipación inherente a toda estrategia empresarial.

En la construcción de los probables escenarios resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo debe ser capaz de trasladarse al futuro en que la organización se moverá y definir con qué contexto se encontrará. La tormenta de ideas, puede ser ideal para estos propósitos.

Se realiza un análisis interno y externo de la organización.

El **interno** Orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El **análisis interno** se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseen que los puede hacer mejor? ¿En qué son muy buenos? ¿Qué se sabe? hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿qué hacer para potenciarlas?, son preguntas claves para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas los hace inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué se necesita resolver para ser competitivos? ¿Qué no se hace bien? ¿qué hacer para eliminarlas?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe aplicarse la filosofía de trabajo similar a la descrita en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: “Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo”.

La literatura consultada describe diferentes formas para abordar el análisis interno de la organización. En el trabajo se ha adoptado el análisis funcional que tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones básicas: Marketing, Producción, Servicio, Calidad, Recursos humanos, Economía, Investigación y desarrollo, etc.

En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: Análisis de la estructura organizativa, Dominio y conocimiento de los objetivos empresariales por parte de todos los miembros de la organización, Estilos de liderazgo, Sistemas de información, planificación y control, etc.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: Informes, Balances, Actas del Consejo de Dirección, Consejos Asesores, Memorias de talleres y otros eventos. Además se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la Tormenta de ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones apareadas, etc.).

La **misión**. Esta no es más que la Razón de Ser de la Organización, sea esta un ministerio o una empresa, ¿para qué existe ésta?, ¿cuál es su función social?, ¿qué hace o debe hacer?. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integralidad a la organización. Se supone que la misión tiene estabilidad en el tiempo, se dice también que es atemporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es endeble. En realidad la misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización es orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la dirección pública (cambios más lentos). La misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

Por otra parte la misión tiene enfoques, puede estar orientada hacia objetivos, hacia los valores

y hacia los implicados. No obstante, los elementos componentes de la misión dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización. Estos elementos toman en consideración lo siguiente:

- Definición del negocio o actividad: En qué está la entidad, dónde actúa, para quiénes lo hace.
- Cuáles son sus metas principales, a dónde aspira a llegar.
- Cuál es su filosofía corporativa, cómo actúa o actuará, cómo expresa y materializa sus valores.

Se analiza rápidamente estos tres elementos:

Definición del Negocio: Esta se enfoca hacia el cliente, consumidor o usuario más que a los productos que elabora o los servicios que brinda. Fumar un Puro Habano en Cuba y en el extranjero puede significar satisfacción, placer, pero además en el extranjero puede significar distinción, rango, posición. Beber Ron Havana Club, ídem, se enfoca hacia la persona que utiliza el producto o servicio, etc. No obstante, la definición enfocada al negocio debe tener suficiente amplitud para asimilar los cambios en el entorno. Lo que debe incluirse en la definición del negocio son los **grupos** de personas a los que va dirigido el producto; hacia las **necesidades** de los mismos; y tener en cuenta las **competencias distintivas** de dicho producto o servicio. En otras palabras, **quiénes, qué y cómo**.

Metas principales: Lo que desea la organización alcanzar o mantener. Ser el primer productor de azúcar crudo o refino, de la provincia o del país. Mantener el primer lugar en el volumen de extracción de petróleo del país. Este enfoque tiende a producir esquemas y se ha criticado en otros países y se ha adecuado considerando entonces metas secundarias.

Filosofía corporativa: Es el conjunto de creencias básicas, los valores, la cultura, las aspiraciones, las prioridades que deben orientar el comportamiento de la organización y sus integrantes. Tiene diferentes momentos o etapas y usos, la de su establecimiento, su difusión, su empleo como instrumento de educación y como fuente de evaluación del desempeño de los miembros de la organización.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

- Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad. **(Vergara, 1987)**
- Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones. Expresa la razón de ser. **(Rodríguez y Alemañy, 1995)**
- Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización. **(Larnollla, 1992)**
- Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. **(Menguzzato, 1995)**
- Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. **(Morrissey, 1995)**

En distintos cursos sobre dirección estratégica se define la misión como:

- Determinación del por qué existe y para qué existe la organización.
- Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades.
- Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar su sentido de pertenencia.
- Propósito general y específico, lo que la sociedad espera de la organización.
- Declaración de las metas, lo que hace que una organización se diferencie de las demás.
- Expresión de quién es la empresa y donde está, de quién quiere ser y dónde quiere estar.
- Premisa fundamental de la organización en línea con las expectativas de los clientes.

Una declaración de la misión comprende los siguientes elementos **(Morrissey, 1995)**:

El concepto de su empresa.

La naturaleza de su negocio.

La razón para que exista su empresa.

La gente a la que usted sirve.

Los principios y valores bajo los que usted pretende operar.

También **Kotler, 1998**, plantea que la definición de la misión de las empresas se compone de cinco elementos: El primero es la *historia*. Cada empresa tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. En la definición de su razón de ser, las empresas no deben alejarse de su historia. El segundo elemento son las *preferencias* de los actuales dirigentes. Quienes dirigen en la empresa tienen sus objetivos y visiones personales. En tercer lugar, el *entorno de mercado* influencia la misión de la organización. El entorno define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. En cuarto lugar, los *recursos* de la empresa determinan qué misiones son posibles. Finalmente, las empresas deben basar su misión en sus *ventajas competitivas*.

¿Por qué se necesita una declaración de la misión de la empresa? Tener una declaración breve, pero completa de la misión ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la empresa, proporcionará un marco de referencia para todas las decisiones de dirección importantes que se deben tomar, buscará el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa y atraerá la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

“La aplicación principal de la declaración de la misión es como **guía interna** para quienes toman las decisiones importantes dentro de la empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa. En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su empresa. **En lo externo**, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes, proveedores y comunidad financiera, así como a su casa matriz” (**Morrissey, 1995**). Una declaración de la misión bien desarrollada, proporciona al personal de la empresa una idea común de propósito, dirección y oportunidad.

Entre las características básicas de la misión de una organización están: a) Expresar el servicio que presta, no el producto que vende; b) Orientada al exterior(hacia las necesidades de los individuos y la sociedad); c) Orientada al futuro; d) No responde a los cambios, los promueve; e) Tener credibilidad; f) Tener cierto contenido: intangible, utópico, ambicioso, idealista, sin dejar de ser operativa y realista; g) Revisada constantemente; h)

Ser simple, clara y directa; i) Ser altamente motivadora; j) Contener alto grado de originalidad, algo que la diferencia y llena de orgullo; k) Reconocimiento del cliente; l) Debe ser única: su eficacia es su concentración; m) Debe centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo; n) Debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización; y o) debe destacar las políticas que la empresa decide honrar.

Cualquier enunciado de una misión que se respete debe incluir los siguientes puntos:

- Las necesidades que su empresa satisface
- Los clientes que atiende y a quienes desea atender
- Cómo procederá para atender a esos clientes
- A qué servicios se dedica la empresa

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas:

Primero, los grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿Qué es?, ¿Qué se hace?, ¿A quiénes se atiende?, ¿Cómo se ve?, y ¿Con quiénes se cuenta?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué se quiere ser?, ¿Qué se quiere hacer?, ¿A quiénes se quiere atender?, ¿Cómo se quiere ser vistos?, y ¿Con quiénes se quiere contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

Segundo, una vez definida la misión se debe garantizar que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización, y que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión.

Es recomendable para la determinación de la misión tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

1. Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.

2. Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.
3. Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.
4. Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.
5. Una vez determinada la misión esta debe presidir el resto de las actividades de desarrollo del modelo, así como situarse en un lugar visible para todos en la organización.

Visión

Un momento clave del proceso lo constituye la definición de lo que se desea que sea la organización en el futuro que se proyecta, expresa su estado deseado en los próximos años, por ello debe generarse con el corazón, pero con la mente fría y los pies en la tierra. La visión significa ver a lo lejos, la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que se ha estado tratando de lograr, es el sentimiento de vivir el futuro, la forma de sorprenderlo antes de que éste los sorprenda, la manera de comprometerse con ese futuro que se quiere crear con el corazón y los sentimientos.. No es simplemente un paso más del proceso, sino uno de los decisivos, porque con la formulación de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización y conformar la formulación de la estrategia. Su principal fuerza no radica en la descripción anticipada del futuro deseado, sino en establecer un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

El papel de la visión en la organización es lograr un foco de atención que permita que todos la sigan, comprometiéndose en dicho empeño, de ahí que debe cumplir los siguientes requisitos:

- Formulada por los principales dirigentes.
- Compartida con el equipo de dirección para apoyarla.
- Tener un horizonte predeterminado.
- Expresada de manera simple y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
- Debe ser soñadora, pero objetiva.
- Debe ser positiva y alentadora.
- No se expresa en cifras.

Se expresa en tiempo presente porque se actúa como si se hubiera logrado.

Según las condiciones y situaciones que existan, unas organizaciones determinan su Visión y de ella sus metas y objetivos. Otras expresan sus metas y objetivos solamente. Otras recogen en su Misión elementos del estado futuro que se desea (misión - visión), etc. Existe una variedad de combinaciones en dependencia de la situación concreta que se confronte, no obstante, todas cumplen la necesidad de que la organización esté clara del hacia donde va encaminada.

Desde el punto de vista metodológico existen tres momentos en la elaboración de la Visión:

- El momento de elaboración de la visión. Es un momento trascendental y como se ha avanzado en la determinación de los elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años, considerando que sólo se logrará con un gran esfuerzo y despliegue de recursos, sobre todo de inteligencia, y por otra parte, que esa organización no es idílica, es una organización humana y factible.
- El procedimiento de elaboración de la visión. Elaborar la visión exige del grupo creatividad e imaginación realista. Por tanto, en el procedimiento de su elaboración se utilizan métodos y técnicas para desarrollar la creatividad del grupo. Comúnmente se emplea el Brainstorming o Tormenta de Ideas con los procesos adecuados de preparación, calentamiento y conducción que éste método exige. Se insiste en la cantidad de ideas y se puntualiza que esto no es un ejercicio para que todos salgan satisfechos de lo que quieren que sea su organización, sino del compromiso que para ellos mismos representará esta visión. Finalmente se

procede a validar las ideas aportadas analizando su realismo y factibilidad y corregir cualquier elemento que se considere tanto por su contenido como por su redacción.

- **Retroalimentación visión - misión.** A partir de este momento es necesario volver a la misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con ella. Si existieran dificultades, entonces se debe ajustar la visión aún más. Incluso, en caso extremo repetir el proceso y preguntar si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la misión. Este momento es muy delicado y complejo, no existe receta alguna para su solución, hay que enfrentarse a las particularidades de la organización y de conjunto buscar las respuestas.

Los **objetivos estratégicos** deben expresar las metas que se propone alcanzar la organización a nivel global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación actual del entorno y sobre todo de su evaluación futura y de las oportunidades o amenazas que éste presenta para la organización y de la propia situación interna de ésta, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial en relación con su entorno. No existe una forma única de elaborar los objetivos estratégicos, como tampoco existe un conjunto de objetivos válido para toda la organización, e incluso inamovible a lo largo de toda su vida, ya que se alterará en función de los cambios en el entorno, de las modificaciones de las características de la entidad, de la evolución de su cultura, así como de la estructura de poder.

Constituyen la expresión de lo que se propone obtener, un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Los objetivos colectivos, principales, generales y a largo plazo de la organización se elaborarán considerando los cuatro principios fundamentales siguientes:

- **Participación:** Elemento base para la Dirección Estratégica y uno de los aspectos más comunes de todas las corrientes de la gerencia moderna.
- **Precisión:** Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los sub-objetivos.

- **Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Para establecer los objetivos estratégicos es necesario determinar y verificar la correspondencia con la visión de la organización, para ello se debe garantizar que exista un vínculo con las unidades de acción estratégicas y las direcciones estratégicas.

2.4.1 Fase de Organización y Ejecución

Los planes de acción, como su nombre lo indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Estos planes expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. De este modo, los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Están claramente relacionados con los objetivos de la visión y las prioridades, constituyendo las vías detalladas de desarrollar las estrategias, vencer las barreras y considerándose además como la forma de fijar las responsabilidades personales. Los planes de acción tienen secuencia de tiempo, se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias.

Después de considerar estos aspectos, se puede afirmar que la elaboración de la estrategia ha concluido. Queda entonces la parte más compleja, es decir, su puesta en práctica y adecuada correspondencia con lo previamente establecido.

2.4.2 Fase de Control

Si se reconoce que todo es cambiante, que posee un determinado grado de turbulencia y por ende, se establecen acciones de contingencia, se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización, para así determinar si existe la necesidad de reconsiderar el mismo.

Para poder cumplir con esta necesidad se impone que el control estratégico, o sea, el control sobre los aspectos de la relación empresa - entorno que determinan su supervivencia, integre al resto de los subsistemas de control de la empresa. De manera

que a través de los resultados que se van alcanzando y el estado del entorno, se pueda valorar el presente y el futuro de la entidad y de ahí, que la dirección o rumbo de desarrollo establecido se mantenga o se vaya replanteando, adecuando a dichas características dinámicas. Esto permite que el proceso estratégico se asimile por el proceso directivo en general y el cambio se vea como un elemento positivo para toda la organización.

La función de control aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- a) ¿En qué negocio se está?
- b) ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- c) ¿En qué son buenos? ¿Con quién se puede comparar?
- d) ¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?
- e) ¿Qué estrategias tienen mis competidores?
- f) ¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?
- g) ¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?
- h) ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?
- i) ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel.

El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la alta gerencia de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

2.5 Desarrollo del procedimiento estratégico

Con vistas a desarrollar el procedimiento general se debe potenciar una cultura donde exista un predominio del enfoque estratégico, para ellos es imprescindible que fluya la

comunicación tanto vertical como horizontal, la presencia de un liderazgo oblicuo, el trabajo en equipo, las agendas de trabajo en función de la estrategia empresarial y el cumplimiento de una capacitación con el objetivo de impregnar el pensamiento estratégico y la implicación de todo el personal en este proceso para materializar el enfoque participativo en la toma de decisiones.

El directivo debe lograr en su organización El alcance de los objetivos organizacionales, supervivencia, preparación y capacitación del grupo para enfrentar la crisis, satisfacción del grupo con su líder, compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo, bienestar psicológico, desarrollo personal de los subordinados, retención de la posición de autoridad en el grupo, ser agentes de cambio en la organización.

¿Qué debe hacer el directivo para mantener la moral del personal?

Tener preocupación por el individuo, tener preocupación por el grupo, mantener una disciplina justa, es decir, que se puedan explicar las promociones, premios y sanciones, porque hay medidas objetivas, mantener el dominio sobre sí mismo creando en las relaciones un ambiente agradable, informar de forma honesta de la marcha de la empresa, transmitir honestidad, mantener la organización de la comunicación. No abandonarla, responder con agilidad a las preguntas, solicitudes y propuestas del personal, corregir con la actitud y aptitud de recuperar el error a quien lo cometió, ser tolerante con los errores de los que tienen éxito. Que no se pueda decir que una vez que se equivocan nadie se acuerda de los éxitos cotidianos, medir y premiar por los éxitos continuados y no sólo por la dedicación, tener un trato cordial, mucho sentido del humor. Crear un clima agradable, no de tensiones, no hablar mal ante, ni de terceros, evitar los rumores.

2.6.- Otros elementos de interés a tener en cuenta por parte de la alta dirección para el desarrollo del procedimiento estratégico.

- **Valores Compartidos**

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. ¿Hay algo capaz de dar

más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos? Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde va? y su misión ¿Para qué se va?
- Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. **Los valores finales** son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de **hacia dónde va la empresa a largo plazo** haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho los valores integrados en **la visión** definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. Otro conjunto de valores finales es el integrado en **la misión** o razón de ser de la empresa. **Los valores tácticos u operativos**, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca se debe olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la **construcción colectiva de nuevas creencias y valores**. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas

creencias y valores se necesita para sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables: **a) Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas** productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa. **b) Los valores sociales de la empresa** en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad. **c) La tradición cultural de la sociedad** para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc. **d) Los valores de dirección actual** y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno. **e) La formación y la influencia de consultores**, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores. **f) Las normativas legales existentes** como son la legislación laboral, económica, medio ambientales, etc. **g) Los valores de sus empleados** donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas. **h) Los resultados de la empresa** y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización: Encuestas, cuestionarios y entrevistas bien elaboradas pueden ofertar esta información.

El **Clima Organizacional** es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen

desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Finalmente en el análisis estratégico es importante aplicar la **lista de chequeo** que pretende tener información general de la empresa, ella abarca: Liderazgo, Política y estrategia, Gestión de los Recursos Humanos, Alianzas y recursos, Procesos, Resultados en los clientes, Resultados Claves.

Liderazgo: Liderar es una categoría diferente, conceptual y operacionalmente superior a administrar o a gerenciar. La actividad gerencial tradicionalmente ha sido considerada como una actividad ejercida basándose únicamente en la autoridad; en tanto que el liderazgo gerencial va mucho más allá, permite ganar la lealtad, adhesión, dedicación, respeto y obediencia espontánea y entusiasta de los colaboradores, condiciones con las cuales se hace más viable el camino para arribar con facilidad a las metas deseadas.

Se debe inferir que el estudio del liderazgo implica referirse no sólo al líder sino también a los seguidores, por una sencilla razón, para que una persona se considere realmente un líder tiene que haber una real disposición de las personas a seguirlo. Pero ¿cuál es la razón para seguir a los líderes?. La respuesta va mucho más allá del simple cumplimiento de las metas institucionales o de la realización grupal; tiene que ver con la claridad en el ofrecimiento de medios o caminos que posibilita el líder para el logro de los deseos, aspiraciones y necesidades individuales. En otras palabras, debe ser capaz de crearles una visión de futuro al cual aspira y llegar, tener plena constancia y transmitir la misión de la organización, responsabilidad con su equipo de dirección, con la calidad.

Política y estrategia: Es importante que este proceso completo este alineado con su visión y misión, que realice estudios de mercados del entorno, los cliente y los competidores, con evaluaciones de indicadores internos de rendimiento, se manifieste el impacto de las nuevas tecnología y se identifique los factores críticos de éxito. Comunicar esa política en la organización es básico para su cumplimiento, se precisa que cada departamento, trabajador la haga suya y la comparta.

Gestión de los recursos humanos: Se necesita la presencia de un plan estratégico específico de los Recursos Humanos con la implicación de las personas y respeto a ellas, la investigación y aplicación de métodos organizativos y novedosos, el desarrollo de la capacitación, evaluación del rendimiento, de las personas, la política de remuneración y otros asuntos laborales. La **satisfacción laboral** también es objeto de estudio dentro del análisis interno, la misma podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

2.6 Conclusiones del capítulo

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

- El perfeccionamiento de la Dirección exige de un análisis estratégico por parte de la empresa valiéndose de todos los elementos aportados anteriormente.
- El modelo propuesto se corresponde con las características de la empresa y consta de las fases siguientes: **Fase de Diagnóstico, Fase de Elaboración y Proyección, Fase de Organización y Ejecución, Fase de Control.**
- La metodología propuesta, en cada uno de los pasos que conforman el modelo, está estructurada sobre la base de la amplia utilización de la capacitación y el empleo de técnicas participativas, contribuyendo de esta forma a corroborar la validez del soporte metodológico del modelo.
- El proceso de control estratégico propuesto presupone el monitoreo constante de todos los pasos que forman parte del procedimiento y se realizará antes, durante y después de la elaboración de la estrategia, haciendo los ajustes pertinentes acorde al desarrollo alcanzado en la implantación de la estrategia.

Capítulo III Desarrollo del procedimiento estratégico diseñado para la implementación de la dirección estratégica

Introducción al Capítulo

El presente capítulo posee como objetivos el desarrollo e implementación del procedimiento general diseñado con todas las fases desarrolladas en el modelo escogido y descrito en el Capítulo II brindando una útil herramienta de trabajo a los directivos de la entidad. La aplicación del procedimiento estuvo precedida en todo momento de un amplio enfoque participativo.

Fase I Diagnóstico

3.2. Caracterización de la Empresa Azucarera Elpidio Gómez en las condiciones actuales.

3.3.1.- Ubicación geográfica y características generales.

La Empresa Azucarera Elpidio Gómez perteneciente al Grupo Empresarial Agroindustrial de Cienfuegos, se encuentra ubicada geográficamente en el municipio de Palmira, sus áreas cañeras limitan al norte con la Empresa Azucarera 5 de Septiembre, por el sur al igual que por el este lo hace con la Empresa Agropecuaria Espartaco, así como por el oeste con la Empresa Azucarera 14 de Julio. Esta compuesta por 10 unidades productoras, de ellas 6 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y 4 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), además cuenta con 6 Unidades Estratégicas de Base (UEB Mantenimiento, UEB Servicios Generales, UEB Servicios Técnicos Agrícolas, UEB Producción de Alimentos, UEB Fábrica de Azúcar y un Centro Gestor).

La zona histórica de Portugalete surge entre 1830-1845, caracterizándose por extensiones de plantaciones cañeras y la presencia de ingenios de pequeñas producciones de azúcar.

El 27 de Octubre de 1873 se funda el central Portugalete por Don Soler Escarza Urioste, emigrante español que hizo fortuna en la plaza de comercio en Cienfuegos. En el transcurso de la colonia y la neocolonia el central tuvo tres administraciones:

- 1873 - 1923: Familia Escarza.
- 1923 - 1937: Bank of Canadá.
- 1937 - 1961: Compañía Azucarera Luzárraga S.A.

Con el triunfo revolucionario de 1959, este central sufrió varias transformaciones en las actividades de la industria y en el batey para lograr un mejor bienestar de sus vecinos. En el año 1961 se nacionaliza el ingenio y cambia su nombre de Portugalete por el de "Elpidio Gómez Guzmán", líder azucarero quién fuera obrero del mismo y se destacó en una lucha tenaz por defender a los obreros de esta industria.

Entre 1961 y 1963 comienzan a decrecer las producciones de azúcar, en el año 1962 solamente produjo 16813.9 toneladas de azúcar, debido a la falta de abastecimientos, la escasez de fuerza de trabajo y las dificultades con la maquinaria, sobre todo en el área del basculador y en la segunda máquina de moler por malas condiciones de su base.

A pesar de esta situación se comienzan a estabilizar las producciones azucareras, reflejándose a partir de la zafra 64 - 65, donde se molieron 19.577,1 arroba de caña, para una producción de 28.796 toneladas en ciento diecinueve días de zafra, el recobrado se comportó al 83,20 y el rendimiento B -96 al 12.79 %.

Para la cuarta zafra del pueblo se realizaron algunas inversiones tales como, la instalación de una caldera, con el objetivo de solucionar la baja presión existente y la construcción de una nueva chimenea e instalación de un trasbordador en el batey.

Para la preparación de la zafra del 70 se realizaron un gran número de inversiones en las áreas que se muestran a continuación:

- Planta de moler: se instaló un molino y una máquina de moler.
- Generación de vapor: se reconstruyeron las calderas.
- Clarificación del jugo: se instalaron nuevas estaciones de calentadores (Honolulu).
- Evaporadores: estos se instalaron nuevos.
- Cristalización: se instaló un nuevo tachó.

- Manipulación de azúcar: se eliminó el sistema de envase en saco, adecuándose el sistema para azúcar a granel.

Toda esta inversión unida al esfuerzo de los trabajadores condujo a que el central alcanzara el mayor volumen de producción de azúcar desde su fundación, siendo de 50056 toneladas de azúcar, así como altos índices de producción de bagazo, miel final y otros derivados, con un consumo de petróleo al 69.27 % de lo previsto, representando un ahorro de 101741 gal.

En 1983 el ingenio se convierte en el Complejo Agroindustrial “Elpidio Gómez Guzmán”. Cuando llega el período especial se presentan serias dificultades y entre 1998 y 1999 el central no muele, motivado por la insuficiencia de caña. En el área industrial se aprovecha esta cobertura para realizar la compactación del proceso, montar una nueva caldera (Evelma) con capacidad de 20 toneladas de vapor por hora y se realizan trabajos de reparación y conservación del central incluyendo desde la maquinaria industrial hasta la edificación.

En el año 2002 por estrategia del Gobierno y el Grupo Empresarial Agroindustrial (G.E.A) pasa a ser Empresa Azucarera “Elpidio Gómez Guzmán”, con una nueva estructura la cual se encuentra dentro del proceso de cambios realizados en el sector, proceso que es conocido como “Tarea Álvaro Reinoso”, pero la situación económica desfavorable dentro del MINAZ lleva al cierre temporal del central desde el 1ro de mayo del 2004 hasta terminar el año 2006. Durante este período el Ministerio de Finanzas y Precios emite un subsidio anual por concepto de fábrica paralizada, específicamente en este último año su monto fue de \$ 2.559.402 siendo emitido a través de un análisis de los gastos incurridos en la actividad industrial, mostrándose estos en los estados financieros, para de esta manera subsanar las operaciones de la entidad.

La plantilla de la empresa está conformada por 481 trabajadores, de los cuales 327 son obreros, 53 de servicios, 70 técnicos, 4 administrativos y 27 dirigentes. El 77.96 % de la fuerza laboral es de sexo masculino y solo un 22.04 % es de sexo femenino y presentan 61 empleados con menos de 30 años de edad, lo que evidencia un fuerte envejecimiento en la fuerza laboral, resaltando además que 38 de ellos son obreros, 16 técnicos, 5 de servicios y 2 dirigentes.

Se insertaron en el nuevo programa de superación un total de 116 trabajadores, de los cuales 59 pertenecen al área fabricación de azúcar, representando el 50.86 % del total de trabajadores matriculados.

La dirección del MINAZ emite la Resolución No. 222/2006, dada en la Habana el 30 de julio del 2006 y firmada por Ulises Rosales del Toro, a través de la cual se plantea la reorganización de la Dirección Empresarial y con ella la reapertura del central Elpidio Gómez en el año 2007, proceso que le permitirá buscar la eficiencia requerida en la producciones de caña, azúcar y sus derivados y el aseguramiento de la nueva misión de producir alimentos para la población (diversificación), contando con un personal comprometido con su trabajo, responsable y asumiendo todas las tareas e indicaciones emitidas.

Esta industria actualmente cuenta con una capacidad potencial de molida de 2880 ton./día en 3 turnos de 8 horas cada uno, con un bloque energético de 85 toneladas de vapor/hora a 17 Kg./cm^2 y 320°C en vinculación con una planta eléctrica de 3 MW que cubre las necesidades industriales y permite la entrega al Servicio Eléctrico Nacional (SEN) de más de 1.8 KW por tonelada de caña molida.

Posee un tándem parcialmente electrificado y una casa de calderas en la que se han introducido novedosas técnicas para la compactación del proceso, cristalización, clarificación y centrifugación con el objetivo de incrementar la calidad del azúcar. Se producen alrededor de 287 ton./día de azúcar.

Aproximadamente el 88 % de la caña molida proviene del corte mecanizado, las variedades de caña predominantes son: C 86-12, C 86-156, provenientes de 2 centros de acopio, de Cambodia y San Francisco.

Para contribuir a dar de manera definitiva un salto cualitativo y cuantitativo en este renglón de la economía del país y que lleve implícito lo reglamentado en las resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), por consiguiente la Resolución No.2496 del 15 de Septiembre del 2005 donde es modificado el objeto empresarial de las empresas azucareras integradas al Grupo Empresarial Agroindustrial de Cienfuegos, subordinado al Ministerio del Azúcar.

3.2.2. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional.

La empresa cuenta en la actualidad con 680 trabajadores los cuales están divididos en diferentes categorías ocupacionales como se puede observar en la tabla 2.1.

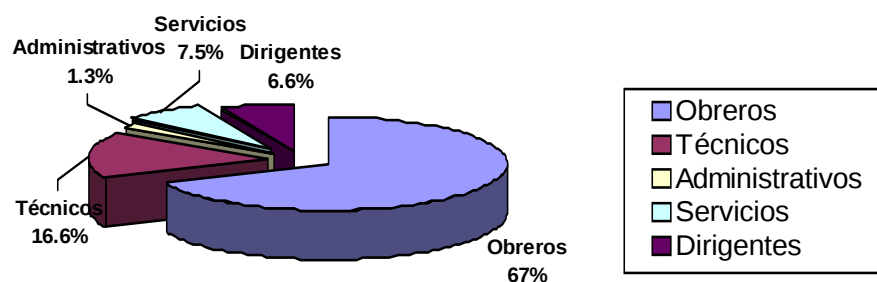
Tabla 2.1, Tabla representativa de la cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales

Categoría	Cantidad	%
Obrero	462	67
Servicio	51	7.5
Administrativo	9	1.3
Técnico	113	16.6
Dirigente	45	6.6
Total	680	100

(Fuente, elaboración propia)

En la figura 2.1 se puede apreciar que el 67% del total de trabajadores de la empresa son de categoría ocupacional obreros, 16.6% técnicos, 7.5% servicios, 6.6% dirigente y 1.3% administrativo.

Fig. 2.1 Representación de las categorías ocupacionales en la Empresa.



En el Anexos No. 2 se muestra resultados económicos de la empresa en el año 2009.

Fase II Fase de Elaboración y Proyección

Diagnóstico estratégico

Este diagnóstico estratégico se realizó a través del análisis del macro y micro entorno, donde se incluyen los Grupos de Implicados, los Factores Claves, las Unidades Estratégicas de Negocio y las Áreas de Resultados Claves.

Grupos Implicados Internos

- Núcleo del PCC
- Buró Sindical
- C/B UJC
- Clientes internos (trabajadores)

Grupos Implicados Externos

- PCC
- C.T.C.
- CONSEJOS ADMINISTRACION PROVINCIAL (CAP)
- ATAC
- CLIENTES

Principales factores claves

- Política del partido y gobierno de priorizar las obras del MINAZ.
- Apertura económica cubana.
- El perfeccionamiento empresarial como condición indispensable para la obtención de la eficiencia y competitividad del sistema empresarial cubano.
- Prioridad para dar continuidad a la introducción de la dirección estratégica en el país.
- Regulaciones y decisiones nacionales para el cuidado y preservación del medio ambiente.
- Normativas relacionadas con la protección de los recursos humanos y materiales, ante eventos de carácter natural y accidentes.

- Desarrollo del potencial científico técnico, la innovación tecnológica y la tecnología de la información.
- Situación surgida a partir del 11 de septiembre del 2001 con las inversiones y los recursos básicos del país.

Con presencia de los líderes de la organización se formuló el **problema estratégico general**

Si continuamos con la existencia de otros sectores con mejores condiciones de trabajo, inestabilidad financiera en las inversiones, la situación económica del país provocada por el bloqueo y la situación internacional (crisis integral), la mala calidad de los suministros y materias primas, la presencia de otras entidades competidoras, la influencia de fuerzas mayores en la dirección , con esquemas financieros establecidos, indisciplina financiera y recursos asignados fuera de tiempo e insuficientes; nos veremos imposibilitados de emplear nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades.

Se determinó como solución estratégica general

En la medida que potenciemos nuestra sólida estructura organizacional, continuemos la diversificación de la actividad, aumentemos el sentido de pertenencia, demos respuestas más rápidas y sea mayor la diversidad, experiencia y disciplina de los recursos humanos; estaremos atenuando las amenazas del entorno y minimizando el efecto de nuestras debilidades.

Escenario positivo

Se elimina el bloqueo de los E.U.A. contra Cuba, aumenta la demanda de inversiones en sentido general, se consolida en la empresa el perfeccionamiento empresarial, existe una moneda única en el país y es muy elevada la cultura general integral de la sociedad cubana.

Escenario intermedio

Continúa el bloqueo de los E.U.A. contra Cuba pero existiendo cierta flexibilización del mismo, existe un nivel de inversiones en la esfera social, continúa la dualidad de monedas, no se ha logrado consolidar el perfeccionamiento empresarial y continúa igual la influencia de fuerzas mayores en la dirección constructiva.

Escenario negativo

Se recrudece el bloqueo de E.U.A. contra Cuba, incrementan las hostilidades en el mundo y aumentan las acciones bélicas, ocurren desastres naturales, aumenta el déficit financiero del país, aparecen mayor cantidad de entidades competidoras, disminuyen significativamente las inversiones y existen dos monedas.

Las debilidades son:

1. Escasa proyección de cuadros y reservas para desarrollar su trabajo.
2. Indisciplina tecnológica que afecta la eficiencia de la Empresa.
3. Mal uso de recursos como: fertilizantes, herbicidas, combustibles y equipos.
4. No existe sistema de riego para las producciones agrícolas.
5. El control a la agricultura tiene dificultades, incluyendo el control de la calidad que se hace a la producción cañera.
6. Las condiciones de trabajo no son buenas, hay escasez de materiales y equipos de transporte.
7. Dificultades para el pago de la caña a los proveedores según la calidad de la caña.
8. La Empresa tiene pérdidas.
9. Mala calidad en el proceso de mantenimiento.
10. Uso deficiente de la contratación económica y poco alcance de la misma sobre todo para la contratación de la caña a los proveedores.

Las fortalezas de esta Empresa son:

1. Capacidad potencial para aceptar incrementos en la demanda.
2. Estabilidad en los principales indicadores de eficiencia.
3. Tradición y experiencia en la industria azucarera.
4. Aporte de energía neta al sistema electro energético nacional.
5. Calidad del azúcar en comparación con otras empresas de azucareras.

Se con las siguientes amenazas:

1. Proveedor centralizado que no garantiza los insumos en el tiempo requerido.
2. Limitaciones regulatorias para desarrollar la diversificación industrial.
3. Incremento gradual del precio de los insumos.
4. Existencia de empresas que brindan una mejor atención al hombre.
5. Exceso de centralización por parte del ministerio para el uso de los recursos financieros en la empresa.

6. Insuficiente producción cañera por parte de los productores a los cuales estamos asociados.

Tiene las **oportunidades** de:

1. Existencia de personal calificado en el entorno de instituciones de educación técnica, media, superior, científica y consultores de experiencia.
2. Apoyo de los máximos dirigentes del país a los cambios que se llevan a cabo en el sector.
3. Mercado insatisfecho para las producciones que desarrollamos.
4. Posibilidad de establecer proyectos de colaboración con otras organizaciones.

La misión de la Empresa Azucarera "Elpidio Gómez" para el año 2010 está fundamentada en garantizar la recuperación cañera y no cañera, la producción y comercialización de azúcares y derivados en el territorio cienfueguero, así como en Cuba. Suministrando a sus clientes una producción de azúcar en la cantidad, calidad y momentos demandados obteniendo altos rendimientos industriales y agrícolas, satisfaciendo las exigencias del mercado, contando con un personal de basta experiencia en el sector, seguridad, alto grado de pertenencia, ética y comprometimiento con la dirección de la empresa y el país, sin ocasionar daños al Medio Ambiente y elevando el conocimiento de sus trabajadores.

Con relación a la **visión**, queda redactada de la siguiente manera:

Ser líderes dentro del Grupo Empresarial Agroindustrial de Cienfuegos, con efectividad empresarial en la producción de sus productos y los servicios que preste; debiendo insertarse por su excelencia y competitividad en el lugar idóneo para este fin, con el objetivo de fundamentarse como una verdadera empresa en perfeccionamiento empresarial.

Principales clientes de la Empresa Azucarera Elpidio Gómez.

- Conazúcar.
- Tecnoazúcar.
- Empresa Acopio Cienfuegos.

Bajo estas condiciones queda oficialmente establecido los objetivos estratégicos de la Empresa Azucarera Elpidio Gómez, quedando de la siguiente manera:

- Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, azúcares a las empresas operadoras de azúcares y sus derivados y de ingeniería y servicios azucareros, TECNOAZUCAR, de acuerdo a las regulaciones establecidas por el Ministerio del Azúcar.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en moneda nacional semilla de caña.
- Producir y comercializar de forma mayorista azúcares y mieles, derivados, subproductos tales como, ceniza, cachaza, bagazo, residuos agrícolas de la cosecha y otros provenientes de la agroindustria, en pesos moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional energía eléctrica para el sistema de la Unión Eléctrica Nacional.
- Prestar servicios de reparación, mantenimiento y montaje industrial en moneda nacional a las entidades del sistema del Ministerio del Azúcar.
- Producir y comercializar de forma mayorista y en moneda nacional leche vacuna y animales de ganado mayor según las regulaciones establecidas por los Ministerios de la Agricultura e Industria Alimenticia.
- Producir y comercializar de forma mayorista semillas varias derivadas de los subproductos de cosechas agrícolas en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de corte, alza y tiro de la caña a las entidades agropecuarias en moneda nacional.
- Brindar servicios de asesoría en asuntos agrícolas a las entidades agropecuarias en moneda nacional.
- Brindar servicios de **maquinado**, instrumentación, carpintería y pailería a las entidades agropecuarias en moneda nacional y a terceros en ambas monedas. A éstos últimos cuando existan capacidades eventualmente disponibles, sin efectuar nuevas inversiones con este propósito y cumpliendo con las regulaciones vigentes al respecto.
- Brindar servicios de preparación de suelos a las entidades agropecuarias en moneda nacional y a terceros en ambas monedas. A éstos últimos cuando existan

capacidades eventualmente disponibles, sin efectuar nuevas inversiones con este propósito y cumpliendo con las regulaciones vigentes al respecto.

- Producir y comercializar de forma minorista productos del autoconsumo y otras producciones complementarias de la agroindustria a los trabajadores en moneda nacional.
- Brindar servicios de alimentación a los trabajadores en moneda nacional. Ofrecer servicios personales a los trabajadores y sus familiares en moneda nacional.
- Prestar servicios de alquiler de locales temporalmente disponibles en moneda nacional.

Objetivos estratégicos y criterios de medidas por áreas de resultados claves

Áreas de Resultados Claves

1. Servicio de Ingeniería
2. Perfeccionamiento Empresarial
3. Mecanización
4. Desarrollo Tecnológico
5. Gestión de la Calidad.
6. Gestión de los Recursos Humanos
7. Seguridad y Protección.
8. Eficiencia Económica Empresarial.
9. Político e Ideológico

Factores claves de éxito

- Política del partido y gobierno de atender prioritariamente las necesidades de la empresa, conservación y restauración de la vivienda, los servicios hospitalarios y de atención médica y la educación.
- Apertura económica cubana, que considera el desarrollo del turismo internacional como un pilar fundamental.
- El perfeccionamiento empresarial como condición indispensable para la obtención de la eficiencia y competitividad del sistema empresarial cubano.
- Prioridad del CECM de dar continuidad a la introducción de la dirección estratégica en el país.

- Regulaciones y decisiones nacionales para el cuidado y preservación del medio ambiente.
- Normativas relacionadas con la protección de los recursos humanos y materiales, ante eventos de carácter natural y accidentes.
- Desarrollo del potencial científico técnico, la innovación tecnológica y la tecnología de la información.

A continuación se exponen los objetivos por cada ARC

ARC: Servicio de Ingeniería

Objetivos

- 1.- Incrementar la demanda de producción en el territorio de acuerdo al plan de la economía nacional.
- 2.- Lograr los niveles de calidad óptimos de forma que satisfagan las demandas acorde al plan de la economía nacional

ARC: Perfeccionamiento Empresarial

Objetivos

1. Aplicar el perfeccionamiento empresarial con un enfoque en sistema.
2. Continuar perfeccionando los subsistemas del sistema de perfeccionamiento empresarial.
3. Continuar trabajando en la dirección estratégica.

ARC: Mecanización

Objetivos

1. Satisfacer la demanda de equipos tecnológicos, no tecnológicos e instalaciones para enfrentar el plan de Producción y Servicios de la empresa.
2. Alcanzar niveles óptimos en los indicadores de Eficiencia.

ARC: Desarrollo Tecnológico

Objetivos

1. Fortalecer la actividad de investigación, desarrollo y transferencia tecnológica dando respuesta a las demandas, sin afectar el medio ambiente.
2. Perfeccionar el empleo de la informática y la automatización.

ARC: Gestión de la Calidad

Objetivo

1. Lograr la ampliación de los sistemas de gestión de la calidad en la empresa.

ARC: Gestión de los Recursos Humanos

Objetivos

- 1- Perfeccionar las políticas de gestión de los recursos humanos
2. Potenciar la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, así como una atención integral al hombre.

ARC: Seguridad y Protección

Objetivo

1. Potenciar y organizar las actividades de seguridad y protección

ARC: Eficiencia Económica Empresarial

Objetivos

1. Lograr el cumplimiento del plan de producción total, alcanzando los siguientes indicadores.
2. Perfeccionar el registro contable de los hechos económicos y análisis financieros.
3. Cumplir las obligaciones de pago dentro de los plazos previstos en las regulaciones vigentes, de forma tal que no existan adeudos fuera de término con el presupuesto del estado.
4. Perfeccionar la calidad del trabajo en la actividad de auditoria.

ARC: Político e Ideológico

Objetivos

1. Desarrollar preparación política ideológica entre los trabajadores y los directivos de la empresa. Ver Anexo No. 3

Fase III Organización y ejecución

Se ejecutan en correspondencia con los objetivos estratégicos trazados. Es importante que la organización trabaje en función de la estrategia; los métodos y estilos de dirección juegan un rol esencial en ello, al igual que la comunicación constante de cada resultado, sea esperado o no.

Fase IV Control y retroalimentación

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

La **Retroalimentación permanente**, a partir de los criterios de los clientes, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto; El **Diagnóstico constante** para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia; El **Chequeo bimestral** a las decisiones para evaluar su desempeño; La **Rendición trimestral** en los Consejos de Dirección de los Jefes de las Áreas para evaluar el cumplimiento de las decisiones estratégicas, el logro de sus criterios de medidas y las acciones previstas en el plan de acción; El **Análisis mensual** con todo su personal para evaluar los resultados que se van obteniendo, detectar las causas de las desviaciones y adoptar las medidas correctivas oportunas; La **Reunión Anual** de Evaluación de la Estrategia con todos los trabajadores de la entidad para valorar sus resultados.

3.3 Beneficios derivados a partir del desarrollo del procedimiento estratégico para la puesta en práctica de la dirección estratégica

Beneficios:

- Se logró diseñar y desarrollar un procedimiento estratégico que diera al traste con hacer de la Dirección estratégica una filosofía de la empresa
- Se logra una Estructura Organizativa capaz de mantener los resultados productivos y un sentido de pertenencia a la empresa por parte del personal.
- Se logran mejorar la seguridad y protección del trabajo.
- Se logra la formación progresiva de una cultura de cambio, tanto en las formas actuales de pensar como en las de actuar.
- Se logra fortalecer la capacitación del personal de dirección y de los trabajadores

CONCLUSIONES GENERALES

- En el contexto de la investigación realizada, quedó demostrado que para mejorar la eficiencia empresarial y la calidad se necesita implantar la estrategia en los marcos de la empresa, se requiere de instrumentos metodológicos que permitan integrar los conocimientos teóricos, con aquellos de carácter práctico aportados por los especialistas del sector, considerando la solución del problema en toda su complejidad.
- El análisis de la bibliografía sobre estrategia empresarial confirma la necesidad de mejorar la eficiencia empresarial de las empresas cubanas, para ello se necesita de un enfoque participativo de los trabajadores y la alta dirección para propiciar el cambio.
- El desarrollo de un procedimiento estratégico general para implantar la dirección estratégica, conjuntamente con una serie de herramientas investigativas que complementan las etapas del procedimiento general, permiten guiar metodológicamente estos procesos.
- Se identificó un procedimiento estratégico sustentado en el estudio teórico de otros existentes que permita desarrollar la dirección estratégica en la empresa objeto de estudio, diseñándose uno que responde a las particularidades de la misma.
- La implementación del procedimiento estratégico validó la factibilidad de aplicar el mismo, dando respuesta con ello al problema científico y aceptándose la hipótesis de investigación propuesta.

RECOMENDACIONES

- Continuar perfeccionado los estudios relacionados con esta investigación como vía para demostrar su capacidad generalizadora como instrumento metodológico para mejorar la eficiencia a partir de la implementación del procedimiento estratégico para el desarrollo de la dirección estratégica.
- Presentar los resultados de este trabajo a la alta dirección de la empresa para su análisis y toma de decisiones correspondientes.
- Los resultados alcanzados a través del procedimiento general desarrollado, permiten recomendarlo como una herramienta de incuestionable utilidad para ser aplicado por los profesionales pertenecientes a la empresa, con vistas a conocer en todo momento la eficiencia y situación de la misma en materia de dirección estratégica.
- Divulgar los resultados de esta investigación mediante eventos científicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahire, S. L. (n.d.). TQM age and quality: An empirical investigation. *Production and Inventory Management Journal* 37.
- Anónimo. (n.d.). Malcolm Baldrige National Quality Award. Retrieved from http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/niststd_spanish.htm.
- Applegate, Lynda M ; Cash, James I ; Quinn Mills, D. y Harvard. (1989). *Perspectivas de la dirección para el año 2000*. Deusto Business Review. 2do trimestre.
- Arias G, Fernando. (1990). *Capacitación para la excelencia*. Editorial Argus. México.
- Arias Rivera, M. L. (n.d.). *La Planificación Estratégica. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección*. Universidad Agraria de La Habana.
- Arquin. G, Bennis, W, & Burt Nanus. (1988). *La planeación estratégica en la Universidad*. Líderes. EEUU.
- ATomasini Aclé. (1989). *Planeación estratégica y control total de la calidad*. Editorial Grijalbo. México.
- Besseyre De Hort. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial Deusto S.A.
- Bowman, C. (1996). *La esencia de la Dirección estratégica* (Ediciones Prentice Hall.).
- Cantú H.D. (1997). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Mc.Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V.
- Carnota Lauzán, Orlando. (1991). *Cuando el tiempo no alcanza. La Habana*. Editorial de Ciencias Sociales.
- Colin Orozco, L. (2004). *Sistemas de Calidad en centros de investigación*. Retrieved from <http://www.iie.org.mx/sitio/pub/bolsc00.htm>.
- Comba Morayta, G, & Guillermo Comba Morayta. (n.d.). *La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa*, (Artículo en 6 p).
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (1998). *Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana*.
- Cuervo, A. (1995). *Bases para el diseño organizativo de la empresa*, (Revista Economía Española).

- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Dirección*. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México.
- Díaz Llorca, C. (1990). *Métodos para el perfeccionamiento de la dirección*. Editorial Ciencias Sociales.
- Díaz Pontones, V. (1999). Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. *CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre, Ciudad de La Habana, Cuba*.
- Domenech Nieves, S. (1996). *Cuba, Economía en Período Especial*. Política, La Habana.
- Drucker, P.F. (1988). *Llega una nueva organización a la empresa*. Buenos Aires.
- Drucker, P.F. (1993). *Dirección y Futuro de los 90 en adelante*. Buenos Aires.
- Fernández Romero, A. (1996). *Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso* (Ediciones Prentice Hall.).
- García Echevarría, S. (1993). *Estrategia Empresarial*. Editorial Díaz Santos. España.
- García Valdés, C, & Gómez, G. (1998). *Economía Cubana: Del trauma a la recuperación*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Gil Gutiérrez, Casas. (1988). Alta Dirección, (Número 140.), 25.
- Gutiérrez Castillo, O. (2000). *El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajos efectivos*. Escuela Superior del Partido, La Habana.
- Gutiérrez Morales, E. P. (1999). *Estrategia para la dirección de una organización de nuevo tipo en la red de universidades cubanas*. Santiago de Cuba.
- Hermida, J y Serra Roberto. (1989). *Dirección y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor* (Ediciones Macchi. Argentina.).
- Jarrillo, J. C. (1987). *Dirección y Estrategia*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Juran J.M, & God Frey A. B. (2001). *Manual de calidad de Juran*. Quinta Edición. Volumen I. Capítulo 6.
- Juran M.J. (1990). *Manual de control de la Calidad* (Cuarta Edición.).
- Kenneth, J. A. (1994). *Manual de Dirección Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Koontz, H, & Weihrich, Heinz. (1990). *Elementos de Dirección* (3º ed.). 3ra Edición. S/Editorial.
- Kotter, Jonh P. (1990). *El liderazgo de la empresa actual* (Ediciones Díaz Deusto S.A.).

- Mintzberg, H. (1984). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial Ariel, S.A.
- Mintzberg, H, & Quinn James Brian. (1995). *El proceso estratégico: concepto, contextos y casos*. Editorial Prentice Hall. México.
- Morrissey, George L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación* (Ediciones Prentice Hall.).
- Perelló Barredo J. L. (1999). Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional, (Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero, Ciudad de La Habana, Cuba.), 45.
- Portuondo Vélez, Angel Luis, & Alabart Pino. (n.d.). Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. . *CCED del MES. Año III, Número 3, Ciudad de la Habana, Cuba*, (Folletos Gerenciales).
- Quinn Brian James. (1980). *Sabiduría para el cambio* (Ediciones Prentice Hall.).
- R, Ackoff. (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. Editorial Limusa. México.
- Reyes Ponce, A. (1996). *Dirección estratégica*. Editorial Limusa. México.
- Robbins, S. (1987). *Dirección, teoría y práctica*. Hispanoamericana S.A.
- Robinsón Agramonte C. Juan. (2004). Enfrentar eficazmente irregularidades y delitos económicos. *Periódico Granma. La Habana. Año 40. Número 44*.
- Rodríguez García F, & Barreiro Pousa, L. (n.d.). *Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes*. Universidad de La Habana.
- S. Odiome, G. (1990). *El lado Humano de la Dirección* (Ediciones Díaz de Santos. S.A.).
- Santesmases Mestre, M. (1999). *Marketing. Conceptos y Estrategias* (Ediciones Pirámides S. A.). Madrid.
- Smith, A. (1979). *Estrategia, dinámica de los negocios. En su: Una dimensión faltante* (Ediciones McGraw-Hill.). México D.F.
- Steiner, George A. (1998). *Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber*. México: Editorial Continental S.A. DE C.V.
- Stoner, H. (1987). *Dirección. En su: Planeación Estratégica* (Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.,).

Stoner, H. (1997). *Dirección. En su: Planeación Estratégica* (Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.).

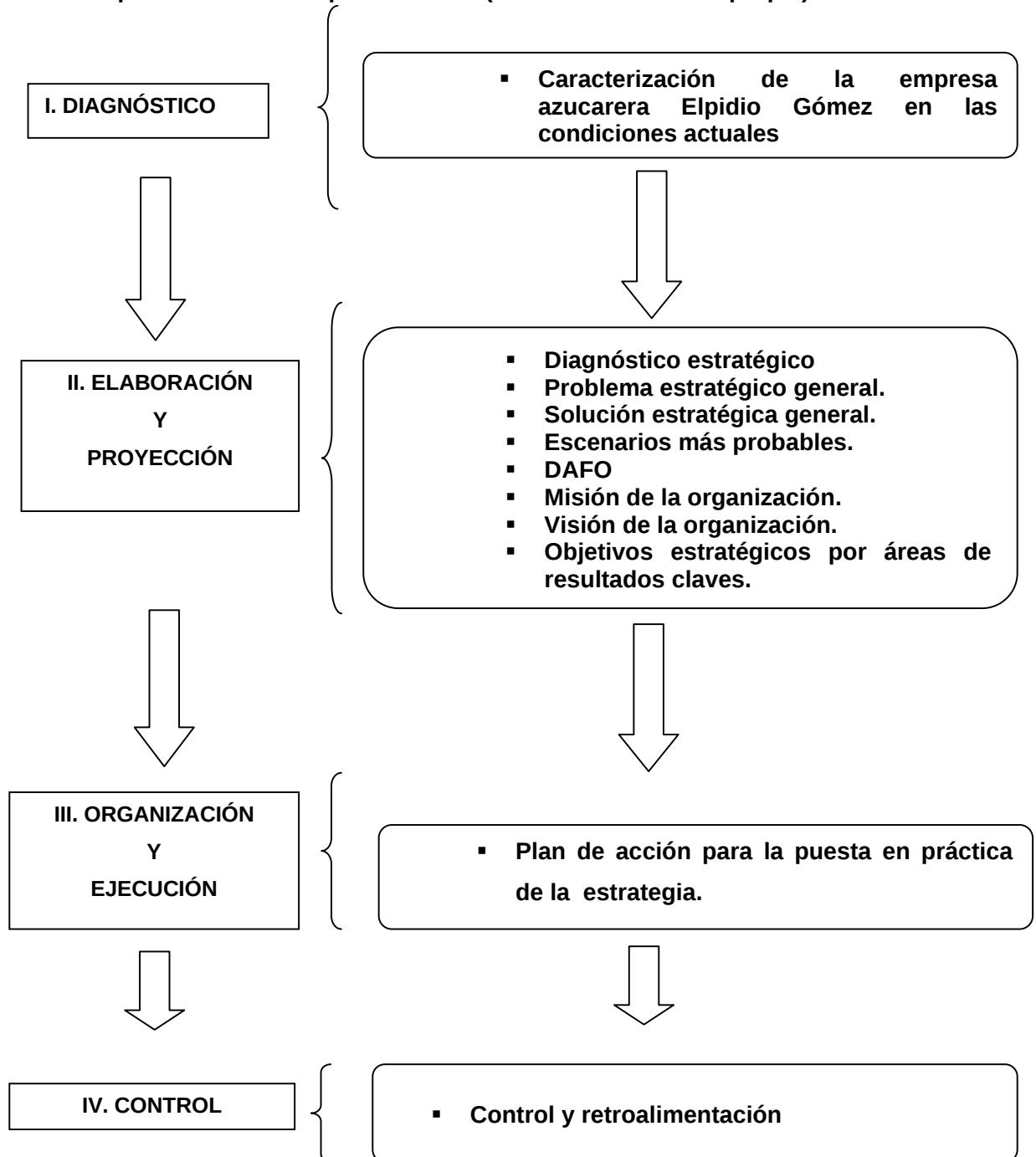
Thompson, A. (1996). *Dirección y Dirección Estratégica* (Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU.).

V Congreso del PCC. (1997). *El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos*.

Yáñez González, E. (1982). *Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

ANEXOS

Anexo No. 1 Figura 2.1 Procedimiento estratégico para desarrollar la Dirección estratégica en la empresa azucarera Elpidio Gómez. (Fuente: Elaboración propia)



Anexo No. 2 Análisis de la eficiencia empresarial**INDICADORES GENERALES ECONOMICOS ACUMULADO****Diciembre/2009****PESOS**

CONCEPTO	PLAN	REAL
Fondo de Salario	2048	2446.3
Promedio de Trabajadores(unos)	359	440
Productividad por trabajador Mensual	1330	1185.13
Ingreso Medio	5704	5559.77
Salario Medio Mensual	5704	5492
Producción Bruta	1048	1376.1
Gasto de Material	369.9	420.9
Valor Agregado	478	548
Producción Mercantil	859	10348.4
Ventas	859	1881.4
Costo Producción Mercantil	859	10348.4
Utilidad o Perdida del periodo	11	1

Razones Financieras

Liquidez General	0.89
Liquidez Inmediata	0.82
Solvencia	2.84
Ciclo de Cobro	37
Ciclo de Pago	54
Ciclo de Inventario	33

FUNDAMENTACION:

Haciendo un análisis de los indicadores económicos a nivel de Empresa, existe sobrecumplimiento en las producciones tanto mercantiles como brutas así como en el valor agregado. La producción mercantil se sobre cumplió al 213% de un Plan de 859.0 MP el real fue 1836.9 MP. La producción Bruta tuvo un sobrecumplimiento del 163% por encima del plan. El valor Agregado se sobre cumple en un 14%.

A pesar de los resultados en las producciones existe deterioro en los indicadores de fondo de Salario, Promedio de trabajadores, salario medio, en la productividad y en el salario medio según tabla. La situación existente con estos indicadores está dada por la situación de la industria como fábrica paralizada.

FILA	CONCEPTO	PLAN	REAL	%
13	VALOR AGREGADO	477.6	548	115
14	RECURSOS HUMANOS	0	0	
15	PROMEDIO DE TRABAJADORES	359	404	113
16	SALARIO MEDIO POR TRABAJO	5704	5492	96
17	PRODUCTO POR TRABAJO	1330	1356	102
18	CORREL SAL MEDIO/PRODUCTO	429	405	94
19	ING MONET/PESO VALOR AGREG	4.29	4.05	94

La Empresa presenta una ganancia planificada hasta el mes de Diciembre de 11.0MP obteniendo como resultado una ganancia de 1.0 PM al cierre del mes en análisis.

En el comportamiento de los costos de producción real hasta Diciembre existe un gasto de 0.90 centavos por cada peso de producción que se produce. Además hay un consumo de materiales que se excede por encima del plan en 784.0 MP debido a los trabajos realizados en el Banco de Semilla Vía Estrecha y la unidad de Transporte Ferroviario que están fuera de Plan para el año 2009 por decisiones tomadas a instancias superiores.

CUENTAS POR COBRAR.

TOTAL	30 DIAS	+30DIAS	% T	%FT
194.0	82.5	111.5	43	57

CUENTAS POR PAGAR.

TOTAL	30 DIAS	+ 30DIAS	% T	%FT
173.4	140.1	33.3	81	19

CUENTAS POR PAGAR INVERSIONES.

TOTAL	30 DIAS	+ 30DIAS	% T	%FT
799.8		799.8		100

ANALISIS DE LAS UNIDADES ESTATALES DE BASE

FÁBRICA DE AZUCAR

Esta UEB presentó una ganancia en el mes de 19.8 MP y acumula 35.2Mp de utilidades. Según tabla 1 detallada por centro de costo:

CUENTAS POR COBRAR

Cuentas por cobrar			
Cta.	Total	A termino	Fuera termino
135	31731.39	31731.39	-
340	-	-	-

CUENTAS POR PAGAR INVERSIONES.

TOTAL	30 DIAS	+ 30DIAS	% T	%FT
799.8		799.8		100

SERVICIOS GENERALES.

Esta UEB. Presentó una ganancia de 0.9Mp y acumula 49.3Mp, el centro de costo que presenta pérdida es la guarapera.

CUENTAS POR COBRAR

Cuentas por cobrar			
Cta.	Total	A término	Fuera término
135	49897.48	21514.82	28382.66
340	4021.04	1712.53	2308.51

SERVICIOS TECNICOS AGRICOLAS

Presenta una perdida mensual de -49.7Mp y acumula una ganancia de 24.7Mp como sigue la tabla por centro de costos.

CUENTAS POR COBRAR

<i>Cuentas por cobrar</i>			
Cta.	Total	A termino	Fuera termino
135	46019.82	6929.77	39090.05
340	600.00	600.00	-

ALIMENTO

- Presenta una ganancia en el mes de 4.9MP y acumula 59.8MP según tabla por centros de costos

CUENTAS POR COBRAR

<i>Cuentas por cobrar</i>			
Cta.	Total	A termino	Fuera termino
135	52165.53	17158.13	35007.40
340	854.46	-	854.46

TRANSPORTE AUTOMOTOR

Presentó una ganancia de 29.03 pesos y acumula 25.7MP. Anexo.

CUENTAS POR COBRAR

<i>Cuentas por cobrar</i>			
Cta.	Total	A termino	Fuera termino
135	9907.58	2442.74	7464.84
340	-	-	-

UEB CENTRO GESTOR

Presentó una ganancia de 19.00 pesos y acumula una ganancia de 7439.37 pesos.

CUENTAS POR COBRAR

<i>Cuentas por cobrar</i>			
Cta.	Total	A termino	Fuera termino
135	3565.00	1997.50	1567.50
340	-	-	-

EMPRESA

Tuvo una ganancia en el mes de 26.9MP y acumula una pérdida de-201.2MP, las cuales se detallan en las tablas de resultados del mes y acumulado por centros de costos

CUENTAS POR COBRAR

<i>Cuentas por cobrar</i>			
Cta.	Total	A termino	Fuera termino
135	714.03	-	714.03
340	235039.70	158420.93	76618.77

Anexo No. 3 Propuesta de temas a desarrollar para la preparación política- ideológica de cuadros y trabajadores

No	Temas
1	Principios y medios de lucha. El Concepto de Revolución de Fidel
2	Situación internacional actual. Las Relaciones Cuba en los diferentes escenarios.
3	Ideología de la Revolución Cubana.
4	Revolución Energética.
5	Batalla de Ideas.
6	Necesidad estratégica del perfeccionamiento empresarial en el sector azucarero