

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS
JOSE MARTI PÉREZ**



Trabajo de Diploma

Titulo: Diseño de una estrategia de dirección para la

CPA “PEDRO LANTIGUA”

AUTOR: Maité Jiménez Águila

Tutor: Ing Alexis Sánchez Santos

“Año 53 de la Revolución.”

Pensamiento

“Las cualidades morales suben de precio cuando están realizadas por las cualidades inteligentes”

José Martí Pérez

Agradecimientos

A Fidel

A la Revolución por haberme dado la oportunidad de estudiar esta carrera universitaria

A mi tutor por la dedicación y esmero que tuvo conmigo siempre

A todos mis compañeros de aula y a mis profesores que de una forma u otra contribuyeron a mi formación profesional

A todos, muchísimas gracias

Dedicatoria

A todos los que sigan mi camino de la investigación

A la patria grande

A mi patria chiquita

A mis padres ,que son mi fuerza de luchar y seguir adelante

A mi esposo

A mi hija

A mis compañeros de trabajo

*A todos aquellos que me han enseñado el camino al
conocimiento.*

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la CPA "Pedro Lantigua" perteneciente a la Empresa Agropecuaria FNTA, en el período comprendido entre septiembre del 2010 y enero del 2011, con el objetivo de realizar el diseño de una estrategia de dirección que permita a dicha institución cumplir con su objeto social de forma más eficiente. En el mismo se definen las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a la que se encuentra expuesta dicha entidad, así como el plan de medidas que permita contrarrestar las debilidades y amenazas, para de esta forma poder alcanzar los objetivos deseados.

INDICE

<u>INDICE</u>	6
<u>INTRODUCCION :</u>	7
<u>CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN..</u> 14	
1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	14
2. EL SUBSISTEMA DE MANAGEMENT.....	18
3. LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN.....	20
4. EL LIDERAZGO COMO FACTOR CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	24
5. TRASCENDENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	26
6. INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	28
<u>CAPITULO 2: SELECCIÓN DEL MODELO PARA LA CONFECCIÓN DE LA ESTRATEGIA</u>	32
1.EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	32
2. MODELOS MÁS EMPLEADOS A NIVEL MUNDIAL PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN.....	33
<u>CAPITULO 3: Diseño de la Estrategia de Dirección para la CPA Pedro lantigua.....</u> 45	
FASE DE DIAGNÓSTICO	45
• ANÁLISIS DAFO:	48
• PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL: D	55
RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS OBREROS VINCULADOS DIRECTAMENTE A LA PRODUCCIÓN.	57
FASE DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	58
• VISION.....	59
• ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.....	60
• OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	60
CRITERIOS DE MEDIDAS PROPUESTOS PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS.	61
<u>CONCLUSIONES</u>	68
<u>RECOMENDACIONES</u>	69
<u>Bibliografía</u>	70

Introducción

En Cuba, la Revolución heredó una economía que se caracterizaba por los métodos primitivos y artesanales de trabajo y de dirección, simbolizados por una agricultura cuya carta de presentación era el corte manual de caña, tirado por carretas con bueyes. Sin embargo, al tomar la clase obrera los medios de producción en sus manos, se crearon las premisas necesarias e imprescindibles para el desarrollo de la organización científica del trabajo en nuestro país (Martínez, 1987).

Los procesos de dirección del trabajo en la agricultura cambian y se perfeccionan constantemente, lo cual se impone como resultado del proceso continuo de concentración, especialización e intensificación que tiene lugar en la producción agropecuaria. Este perfeccionamiento constante de la organización que tiene lugar en las empresas agropecuarias permite su consolidación, así como la elevación de la productividad del trabajo (Siniukov, 1974).

Las empresas agrícolas configuran su futuro a través de las estrategias. Todas las organizaciones tienen su estrategia y esta podrá ser más o menos formalizada o incluso estará más o menos consciente en la mente de los directores, pero desde el momento que están actuando en el presente con unas expectativas del futuro, con independencia de la calidad que puedan tener, están siguiendo una estrategia. En el proceso estratégico en sí, es importante aceptar, como ya se ha dicho antes, que toda organización desprende su estrategia, con independencia de la calidad que pueda tener la misma. Según Koontz (1990) "el desarrollo y comunicación de estrategias se encuentra entre las actividades más importantes de los altos administradores. Una organización sin estrategia es como un barco sin timón. Ciertamente es posible atribuir la mayoría de los procesos de la empresa a la falta de una estrategia razonablemente buena en la práctica".

El único camino mediante el cual se puede ir elevando el estándar de vida es por el camino de ir elevando la producción. Y el camino de ir elevando la producción es elevar la productividad. Y la productividad se eleva con la técnica y la organización (Castro, 1975).

Como resultado de una estrategia de dirección del estado cubano, algunos de los centrales azucareros existentes en nuestro país fueron desmantelados, transformándose las estructuras de los mismos en otras nuevas destinadas a diferentes objetos sociales. Este es el caso del antiguo central FNTA, en el municipio de Trinidad, donde por decisión de los organismos centrales del estado, las tierras que antiguamente se destinaban a la siembra y cultivo de la caña de azúcar, conjuntamente que la estructura de apoyo (maquinaria, transporte, etc.) , se transfirieron para la formación de una Empresa Agropecuaria con el objetivo de producir alimentos para los pobladores del municipio de Trinidad. Debido a este cambio brusco, se pasó de labores especializadas en el cultivo y procesamiento fabril de la caña de azúcar, a un nuevo campo de la siembra y cultivos varios, así como producción ganadera, donde la inexperiencia y falta de conocimientos del personal, maquinaria obsoleta e inadecuada, por solo citar algunos, son retos que se presentan en el camino de dichas entidades . Por lo que se hace necesario poseer estrategias de dirección claras, que le permitan a las empresas cubanas y a sus estructuras alcanzar los objetivos, en aras de las cuales fueron creadas (Valdés, 2009).

La CPA “Pedro Lantigua” es una de las unidades de esta empresa con una plantilla general de 70 Trabajadores , de ellos 13 mujeres y 57 hombres con una extensión de 566.0 ha , destinadas a la producción de cultivos varios y algunas producciones agropecuarias. Los actuales niveles de producción están muy lejos de las potencialidades reales de los cultivos que siembran y plantan y del volumen de tierras que poseen, no cuentan con una carta tecnológica de los cultivos, ni tampoco con una estrategia de dirección bien concebida.

Partiendo de la **situación problemática** anteriormente referida en el presente trabajo se define el siguiente **problema científico** de la investigación.

La CPA “Pedro Lantigua” no cuenta con una estrategia de dirección que le permita alcanzar mayores y mejores resultados en su gestión institucional.

Hipótesis: Si se diseña una estrategia de dirección para la CPA “Pedro Lantigua” se podrán lograr mayores y mejores resultados en su gestión institucional.

Para resolver el problema científico, la investigación se plantea como **objetivo general** el siguiente:

Diseñar una estrategia de dirección para la CPA “Pedro Lantigua” que le permita alcanzar mayores y mejores resultados en su gestión institucional.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- 1) Realizar una búsqueda bibliográfica para la elaboración del marco teórico y referencial que permita asegurar la necesidad de que toda organización cuente con una estrategia de dirección para poder alcanzar los resultados esperados en su gestión institucional.
- 2) Proponer un procedimiento para diseñar la estrategia de dirección en la CPA “Pedro Lantigua”.
- 3) Diseñar una estrategia de dirección para la CPA “Pedro Lantigua”

Justificación

Con esta investigación se pretende demostrar la importancia de la estrategia de dirección en la CPA Pedro Lantigua” para mejorar los resultados en su gestión empresarial.

Conveniencia

La investigación que se presenta contribuye a una mejor preparación y conocimiento sobre estrategias de dirección.

Valor social.

Elevar los conocimientos de las actividades de dirección estratégica en los directivos y trabajadores de la dicha institución y contribuir a mejorar la calidad de vida y de trabajo de los mismos. El impacto que puede tener en la elevación de la producción y la calidad de los alimentos para satisfacer las necesidades del municipio le brindan una relevancia especial.

Valor práctico.

A partir del diagnóstico estratégico, se diseña un procedimiento para la elaboración de la estrategia de dirección y el diseño e implementación de la misma en la CPA “Pedro Lantigua”, como punto de partida para su nueva proyección Estratégica.

Valor teórico.

Su valor teórico se fundamenta porque sistematiza los conceptos utilizados por la literatura actual y por los especialistas en la materia de dirección estratégica.

La construcción del marco teórico referencial a partir de un análisis minucioso de la bibliografía sobre la dirección estratégica, la gestión empresarial y los procedimientos para el diseño e implementación de la estrategia de dirección constituyen el valor teórico del procedimiento propuesto.

Valor metodológico.

Esta dada por el procedimiento propuesto que contiene una serie de pasos previamente estructurados que sirven como guía a otras investigaciones.

Viabilidad.

El trabajo es viable por existir las condiciones materiales y humanas necesarias para llevar a cabo la investigación.

Línea estratégica.

El presente trabajo se inserta en los programas del desarrollo de la Revolución, en cuanto a lo abordado en los lineamientos de la política económica y social en el VI Congreso del PCC donde se incluye la necesidad del empleo de técnicas modernas de dirección y sus estrategias.

Limitaciones.

La cooperativa de producción agropecuaria apoyó en cada momento esta investigación, aunque en ocasiones el acceso a la información de algunas áreas se hizo difícil, pero esto no afectó de manera significativa en el objetivo final del trabajo realizado.

Tipo de investigación.

La investigación se describe como correlacionar porque se tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. Los estudios correlacionares miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas con los mismos sujetos, y después se analiza la correlación, Con la utilidad y el propósito de saber como se pueden comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas al establecer la relación entre la implementación de la estrategia de dirección y la mejora de los indicadores de gestión empresarial. Esta última es la que predomina durante la investigación.

Objeto de estudio teórico.

Dirección estratégica.

Campo de acción práctica.

Dirección estratégica en la CPA "Pedro Lantigua".

Tipo de diseño.

Tipo de diseño a utilizar en la investigación es el diseño experimental, porque en la investigación se manipulan una o varias variables para ver el efecto que dicha manipulación provoca en otras variables.

Población.

Todos los trabajadores de la CPA “Pedro Lantigua”.

Muestra.

Se seleccionó una muestra aleatoria de los trabajadores de la CPA “Pedro Lantigua”.

Métodos empleados.

- Análisis y síntesis.
- Inducción y deducción.
- Dialéctico.
- Histórico lógico.
- Matemáticos

Técnicas empleadas.

- Observación.
- Encuesta.
- Trabajo en grupo.
- Consulta a expertos.

Resultados esperados.

- Aceptación por parte de los directivos y trabajadores de la CPA “Pedro Lantigua” de la planificación estratégica como un instrumento de trabajo necesario para la consolidación de los resultados futuros.
- Motivar que los directivos adquieran una cultura de dirección estratégica.

- Motivar la búsqueda de soluciones dentro de la gestión empresarial a problemáticas dentro de su organización.
- Establecer un estilo de trabajo en función del cambio participativo.
- Diseñar la estrategia de dirección de la CPA “Pedro Lantigua” en el período 2010—2011.

Estructura de la investigación.

Para llevar a cabo la investigación la misma se estructuró de la siguiente forma:

- 1) Marco teórico referencial de la investigación.
- 2) Procedimiento para la elaboración de la estrategia de dirección.
- 3) Diseño de la estrategia de dirección en la CPA “Pedro Lantigua”.

CAPITULO 1: Marco teórico referencial de la investigación.

1.1 Evolución histórica de la dirección estratégica.

James Brian Quinn, (1980), en su libro: “Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico” advierte: “El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pentes (450 a.C.), se vino a explicitar “habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder)”. Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el término hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo”. (Stoner, 1997).

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo pelear y cuándo no pelear, manejar las relaciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían, no solamente que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componente de planeación como de toma de decisiones o acciones. Conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia como gran plan (Stoner, 1997).

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, es reciente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este reconocimiento se debió: *Primero*: el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. *Segundo*: ha habido un crecimiento

obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituyen una empresa estratégica, aún cuando tome mucho tiempo lograr tal integración.

1.2 Conceptos de estrategia en el campo administrativo.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo” (Stoner, 1997).

Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aún cuando utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Quinn,1980).

“Es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”. (Glueck, 1980).

Andrews, (1980), plantea que “la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que: 1) determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; 2) produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; 3) define la esfera de

negocios a que aspira una compañía; 4) establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, 5) precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intentan aportar sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades”.

Por otra parte, autores como Ansoff (1976), tienen su propia definición de estrategia, la cual al ser comparada con la que manifiestan otros autores es mucho más sencilla; dicho autor dice que “la estrategia no es más que la dialéctica de la empresa en su entorno”.

Otros que también han dado su aporte a la hora de definir conceptualmente estrategia, han sido Tobatoni y Jarniou (1975), los cuales coinciden en que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas de la empresa frente a su entorno. Por su parte, Hofer y Schendel (1978), plantean que son las características básicas del match que una organización realiza con el entorno.

“La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico”. (Menguzzato y Renau, 1984).

“Es el conjunto de criterios, decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos”. (Cantero, 1994).

“Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo”. (Stoner, 1989).

“La estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios”. (Koontz y O’Donell, 1987).

“Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que

gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”. (Wehrich, 1990).

“Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser”. (Manso, 1991).

“Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes”. (Smith, 1979).

“Es la previsión detallada de eventos probables y de las acciones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad o un sector y para establecerlos sobre las bases más favorables a la empresa”. (Boston Consulting Group, 2008).

“Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse”. (Andrews, 1980).

“Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto”. (Santesmases, 1999).

“Indica la forma de moverse de la realidad a lo que se desea lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades”. (Seminario — Taller sobre Planificación Estratégica).

En un grupo significativo de definiciones aparecen los términos: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas. Es lógico que así sea, ya que si la estrategia establece la meta general y las formas en que las organizaciones se comportan, sobre la base de determinados objetivos estratégicos; las políticas, procedimientos, reglas y programas, consignan los detalles para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización. Las políticas, constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma.

En sentido general se puede afirmar que la estrategia integra y se relaciona con todos los elementos del proceso directivo.

1.3 El subsistema de management.

El subsistema de administración es vital para cualquier organización y, por lo tanto, para cualquier empresa, y sin él no podría desarrollar sus actividades. Se ha asimilado a veces la noción de pilotaje (Mélese, 1968) con acierto pues, efectivamente, el subsistema de management, o administración, es el que va a guiar a la empresa a través de las vicisitudes del medio socioeconómico.

Su función general es la de integrar las distintas partes y elementos de la empresa entre sí, así como la de integrar la empresa con su entorno. Para ello, en el marco de la administración, se deben llevar a cabo unas funciones o tareas específicas. Tales funciones corresponden a las que, ya a principios de siglo, señaló Farol (1916), y que son planificación, organización y control.

Este propio autor señaló que la planificación es la función mediante la cual se expresa la toma de conciencia, del deseo y de la posibilidad por parte de la empresa de proyectar la empresa en el futuro, por lo que implica la definición de objetivos y de conductas y acciones concretas para alcanzarlos tanto a nivel global como a nivel de los diferentes subsistemas funcionales. La función de planificación

ha sido sometida a una fuerte evolución en la segunda mitad de este siglo, desde la planificación a corto plazo hasta la planificación estratégica. La organización tiene como objeto establecer un orden interno coherente que permita a la empresa funcionar como una unidad dentro y frente a su entorno, por lo que implica la estructuración de las relaciones interpersonales y la integración y coordinación del esfuerzo de todos los miembros a pesar de intereses divergentes. El control como consecuencia de la naturaleza abierta del sistema empresarial, es el complemento lógico de la planificación, si bien, como ella, ha sido objeto de una importante evolución.

Forrester (1972), plantea que la palabra decisión se deriva de la raíz latina “decidido” cuyo significado es cortar y la define como un corte entre el pasado y el futuro así mismo se ha considerado la decisión como la respuesta adecuada de un ser inteligente ante una situación que requiere acción. Ahora bien, este pase, pensando y razonando, de una situación dada a una situación distinta posterior, se puede definir como una adopción de decisión solamente cuando existen varios cursos de acción, distintos y excluyentes, para alcanzar determinado objetivo. La decisión podría, pues, definirse también como la elección entre varias alternativas posibles, y de hecho, esta es la definición que ofrece gran número de autores. Pero la elección debe ser un compromiso de voluntad, es decir, debe ser un acto libre, por lo que se requiere información acerca de las distintas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestros objetivos.

En la empresa se está produciendo constantemente la elección de una alternativa de entre varias posibles. Así, por ejemplo, cuando se adquieren materias primas, o se programa la producción diaria de productos, o se otorga un crédito a un cliente, o se adquiere un determinado equipo, o se incrementan los salarios, hay que elegir entre varias posibles opciones. La administración clásica de la empresa consiste en un proceso integrado por las fases de planificación, organización y control. Cada una de estas fases del proceso de administración supone un conjunto de decisiones. Así, quienes la desempeñan han de decir cuáles serán los objetivos empresariales, qué estrategias se han de poner en práctica, cómo debe

ser la estructura organizativa, cómo se han de poner en práctica los planes y los presupuestos, qué equipos productivos se han de adquirir, en qué mercados se deben vender, qué medios de financiación emplear. Todo ello implica la necesidad de elección entre alternativas, es decir, de adoptar una decisión. Por ello, encontramos con gran profusión expresiones como esta: “La decisión es el núcleo central de toda la política de la empresa” (Gutenberg, 1968); “La decisión está en el corazón del management” (Le Moigne, 1976); “La toma de decisiones es parte tan integral del comportamiento administrativo que los dos son realmente sinónimos, o sea, la adopción de decisiones es la esencia del management” (Duncan, 1975).

1.4 La estrategia de dirección.

“El centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa, la eficiencia, hacia las relaciones empresa- entorno, y la eficacia. Aclaremos que, por supuesto, no se trata aquí de recomendar el olvidarse de la eficiencia, o sea, de renunciar a hacer las cosas lo mejor posible, en cuanto es también una condición necesaria para lograr los objetivos fijados y por lo tanto para asegurar un nivel aceptable de eficacia. Pero si la eficacia y la eficiencia entraran en conflicto en un momento determinado de la vida de la empresa (lo que suele ocurrir cuando se plantea un cambio importante en la actividad de esta), la prioridad debe darse a la eficacia. Por lo tanto, los dos principios son necesarios y complementarios, con un mayor énfasis en la eficacia (Valdés, Com. Pers, 2009).

La eficacia pasa por una visión más amplia del problema empresarial. El directivo debe adoptar una visión más extrovertida de la empresa tomando conciencia de la importancia de la evolución del entorno y de sus impactos sobre el desarrollo de la actividad. De alguna forma, el paso de la era de la producción a la era del marketing, señalado por Ansoff (1985), contribuyó a ello, pero el mercado no debe polarizar la atención de la dirección, pues existen, como hemos visto, otros componentes del entorno que influyen profundamente en la actividad empresarial. Por lo que la dirección debe cambiar de actitud y desplazar su centro de

preocupación a la totalidad de las relaciones empresa- entorno, en su esfuerzo de mejor conocimiento y entendimiento de este, y de constante adaptación de la empresa a unos cambios cada vez más complejos, profundos y novedosos, de un entorno turbulento.

“La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. La estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios”. (Koontz y O’Donell, 1987).

“Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos”. (Koontz y Weihrich, 1988).

“En este sentido, podemos decir que la estrategia empresarial explicita 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 esta en el medio socioeconómico” (Menguzzato y Renal, 1984).

O sea, la estrategia empresarial se propone explicitar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, sus decisiones sobre actividades y estructuras de la organización, y así mismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período temporal. Pero la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica. Esta intención de dominar y encausar el destino de la empresa, concreta en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica definiendo a esta 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 estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa (Stoner, 1997).

Según Valdés (2009), las ideas básicas contenidas en el concepto de planificación estratégica son: la de un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos; y de una compatibilidad entre ambos. Además, existe una clara conciencia en la empresa de cuál es su aspiración en cuanto al papel que quiere desenvolver en el entorno socioeconómico en el cual está inmersa; y es la alta dirección la que mejor conoce puede expresar dicha misión y quien se responsabiliza de que se pueda cumplir. La estrategia de la empresa será, pues, el resultado de este triple análisis, expresará cómo la estrategia enfatizará los puntos fuertes de la empresa mermando sus puntos débiles, permitirá salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece.

“La planificación estratégica representa, pues, un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias, mientras hasta entonces en la planificación a largo plazo se elaboraba un plan para la situación futura más probable, basándose en una extrapolación del pasado; además, esta tarea se encargaba normalmente a un analista, o un staff, por lo que la utilidad del plan se veía a menudo mermada por unos directivos ajenos a su diseño”(Quesada, 1981).

“Así, la planificación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico en cuanto (Ansoff y Hayes, 1983):

- El análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor.
- Se enfoca la atención sobre las relaciones empresa- entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa

permanecerá esencialmente sin cambios (se enfatizarán las cualidades a minimizar), en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios.

- Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá, despreocupándose pues de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia”.

Estos propios autores, plantean que la dirección estratégica pretende abarcar la totalidad del problema estratégico. Podemos considerar que la dirección estratégica cubre las deficiencias de la planificación estratégica antes expuestas y se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

“La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica. La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro, es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección (para la empresa), las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas de la empresa. La complejidad tanto del análisis previo o diagnóstico estratégico de la empresa, como el diseño de la estrategia, puede hacer conveniente la ayuda de personas expertas en los distintos tipos de análisis, si bien es absolutamente indispensable que la alta dirección se responsabilice de este proceso de formulación y además consigna la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa. La segunda fase del proceso, cuyo objeto es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de su ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes” (Stoner, 1997).

“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 tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo. La planificación, aquí considerada en su sentido estricto, es decir, como simple elaboración de planes que permitan hacer operativa la estrategia formulada, constituye una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de dirección estratégica. Si bien el sistema de planificación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solo, 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 comunicación por los que debe fluir la información, en cuantía y calidad oportunas. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y ejecutar los planes, por lo que la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, así como la forma en la cual se orienta la cultura existente en toda organización, influirá también decisivamente sobre el éxito de la estrategia” (Martínez, 2009).

1.5 El liderazgo como factor clave en la implementación de la estrategia.

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

“El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales”. (Menguzzato, 1995). Según el propio autor, “la persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder, por consiguiente, es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influenciar sus

acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal. Stoner (1997), define el liderazgo administrativo como “el proceso de dirigir o influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo”.

En el marco de la dirección estratégica no se puede concebir la dirección como la sola autoridad formal. La necesidad de movilización de los esfuerzos hacia los objetivos de la empresa implica la existencia del liderazgo. Tiene que existir una congruencia en los directivos lo que es fundamental en todo proceso de formulación e implantación de estrategias.

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

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

En su libro: “Administración y futuro de los 90 en adelante” y específicamente en el artículo “La misión del líder en negocios”, Drucker (1987), señala: “Lo que los ejecutivos hacen, lo que creen y valoran, los premios que otorgan y a quiénes, es mirado, observado, minuciosamente e interpretado por toda la organización a la que pertenecen, y nada se nota más rápidamente, ni es considerado más

significativo que una discrepancia entre lo que los ejecutivos predicán y lo que esperan que sus asociados prediquen” .

La implantación de estrategias requiere del ejercicio de un liderazgo donde “el líder, debe esencialmente incitar, impeler, dinamizar, magnetizar, en pocas palabras, el líder debe inyectar nueva vida y transformar a sus seguidores para conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación concreta”. (Bernard Bass, 1988). ¿Adónde?; ¿Por qué camino?; y ¿Cómo?, son preguntas que el líder que dirige la implantación de estrategias debe contestar explícita o implícitamente y escoger adecuadamente el modelo que se ajuste a su organización.

1.6 Trascendencia de la cultura empresarial en las organizaciones.

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

¿Qué conocemos como cultura empresarial?

“La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la empresa”. (Pettigrew, 1979)

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

“Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico”. (Ansoff, 1985).

“Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes, comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa), y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo”. (Menguzzato, 1995).

“Conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de la organización”. (Stoner, 1995).

“Conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad y llevadas a pautas de comportamientos comunes” (Santesmases, 1999).

“La cultura puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, erigirse en “barrera invisible” que impide o retrasa el cambio estratégico” (Lorsch, 1986; Lenz y Lyles, 1986). “Resulta imposible implantar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional”. (Stoner, 1997).

De todo lo anterior se infiere, que una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura con el objetivo de: a) Identificar y caracterizar la cultura actual y b) valorar los cambios que se deben operar en la cultura para facilitar la implantación de la estrategia. Sobre este último aspecto hay que considerar que no es fácil cambiar la cultura empresarial, pero se debe trabajar en el fomento de aquellos rasgos de la cultura que favorezcan el cambio que se propone introducir.

“Existen suficientes indicios de la existencia de un impacto, directo o indirecto de la cultura de la empresa sobre su desempeño, y de forma más general sobre la realización y éxito potencial de la estrategia formulada”. (Menguzzato, 1995). Hay

que tener bien en cuenta la importancia de la estrategia, en cuanto al cambio que supone para la empresa, y también qué riesgos entraña dicha estrategia para la cultura existente (riesgo que se asimila a la intensidad de cambio de cultura que implica la estrategia). Las deducciones que se derivan son que cuánto más fuerte y arraigada sea la cultura y mayor cambio provoque la estrategia, más difícil es lograr una congruencia entre ambas, y por consiguiente más necesario es el cambio de cultura o el cambio de estrategia.

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

1.7 Indicadores de gestión empresarial.

“Los términos eficacia, eficiencia, y competitividad de la gestión empresarial son bien añejos en la terminología empleada en un contexto económico, como también lo son cuando se usan en los más disímiles campos del saber y en la vida corriente. En documentos oficiales, discursos, artículos, etc., se emplean reiteradamente y con un sentido que puede ser orientador, crítico, reflexivo o científico, que siempre se comprende sin dificultad. Pero también se aprecia que en muchas ocasiones se usan de forma indistinta, predominando más una intención cualitativa que un verdadero sustrato conceptual; ello no obedece a que quienes los emplean habitualmente no sepan lo que cada uno significa, sino a que con el uso corriente y la influencia de una literatura que posee un enfoque

económico diferente en muchas cuestiones respecto a la que se manejó en Cuba con toda intensidad en las décadas de los 70 y los 80, se ha ido modificando el significado de cada uno en su sentido práctico, y desde el punto de vista conceptual, en libros y artículos de revistas especializadas se han abierto paso otras concepciones en las que su interpretación es diferente a la de las fuentes que se consultaban en un pasado reciente” (Martínez, 2009).

Según Valdés (2009), “cuando se emplean los términos eficacia, eficiencia, y competitividad, ya sea en sentido general o con sentido económico, no caben dudas de que la intención cualitativa va en la dirección de lo bueno, de lo que funciona bien, del resultado que soluciona satisfactoriamente un problema y de que ocurre lo que debe ocurrir sin contratiempos; en su intención cuantitativa son las situaciones mencionadas con la menor cantidad posible de gastos de todo tipo”.

¿Cuál es el término correcto para caracterizar cada situación?

Eficacia.

“La eficacia es la fuerza para poder obrar, es decir, disponer de la capacidad ejecutiva necesaria para poder hacer algo. Nada más. Por lo tanto, si alguien o una organización disponen de los recursos para hacer algo que se propone o necesita y además posee la capacidad de usarlos en función de ese propósito, es eficaz, sin otras consideraciones. Eficacia significa hacer las cosas correctas. Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El gerente eficaz es el que selecciona las cosas correctas para realizarlas” (Stoner, 1997).

Drucker (1987) dice: “Es la eficacia y no la eficiencia, la que es indispensable a la empresa, la cuestión no es cómo hacerlas cosas correctas, sino identificar las cosas correctas que deben hacerse y concentrar en ellas los recursos y esfuerzos”.

Eficiencia.

El propio Stoner, plantea que con mucha frecuencia el concepto de eficiencia es mal interpretado. Así una herramienta muy útil y poderosa, que puede ser empleada correctamente en campos y ocupaciones indicadores totalmente artificiales. Una definición de “eficiencia” es la siguiente:

“La eficiencia es la relación entre un ingreso y un egreso; entre una entrada y una salida; entre un recurso y un producto”.

Martínez (2009) , plantea que la eficiencia está 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.

Competitividad.

“La economía mundial contemporánea esta caracterizada por una alta competitividad como resultado de cambios constantes en el entorno y de un acelerado desarrollo científico, lo que exige empresas caracterizadas por la utilización intensiva de sus activos fijos, flexibles, orientadas al cliente y por tanto, a la innovación para lograr su competitividad .Esta competitividad se refleja también en una mayor exigencia por parte de los consumidores, quienes en un mundo donde la información es característica de todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios en elementos no tangibles como marca e imagen que constituyen señales de valor para ellos” (Valdés, 2009).

“Se entiende por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Stoner,1997).

1.8 Conclusiones parciales

- 1) La dirección estratégica es una necesidad de toda organización en las condiciones actuales de limitaciones económicas y financieras en el mundo, en Cuba y en el sector agropecuario, más aún al estar en presencia de un entorno cambiante y agresivo.
- 2) La aplicación de la dirección estratégica, como parte de un proceso de cambios en una organización, debe tomar como base fundamental la cultura organizacional presente en ella, sin olvidar que estrategia tienen que caminar en la misma dirección.
- 3) La eficacia, la eficiencia y la competitividad constituyen, con sus particularidades e interrelaciones, tres indicadores que caracterizan los resultados de una organización en la sociedad.

Capítulo 2: Selección del modelo para la confección de la estrategia.

2.1 El proceso de formación de la estrategia.

El diseño de la estrategia no es un momento en el tiempo, sino que arranca con la revisión de la anterior. El futuro, estratégicamente, está en buena parte contenido en el pasado, sobre todo cuando el pasado es exitoso; luego, el comportamiento estratégico histórico, tanto el nuestro como el de nuestros competidores, es una variable básica para la nueva estrategia.

La planificación es el eslabón central de la dirección de la economía nacional. Debe reflejar objetivamente los procesos que tienen lugar en la vida económico-social del país, y ejercer una influencia activa sobre ellos, mediante la constante elevación de su nivel científico que elimine todo rasgo de voluntarismo y subjetivismo .

Según Stoner (1997), “la planificación estratégica es un proceso en que los recursos de una empresa han de permitir aprovechar las oportunidades de mercado que les dispone el futuro. En él participa la organización interna y consiste en elaborar un plan a largo plazo para el mañana. La planificación estratégica va más allá del concepto de marketing, pues insiste en que den prioridad a todos los factores externos que puedan afectarlos”.

El proceso de planificación estratégica comprende:

- Preparar una declaración de misión de la empresa.
- Establecer los objetivos para que la empresa cumpla con sus metas.
- Planificar junto con las unidades estratégicas de negocios y evaluarlas.

- Seleccionar las estrategias que permitirán a la empresa realizar sus metas.

En la planificación estratégica no solo influye el ambiente externo de la organización, sino también sus recursos internos:

- Instalaciones de producción.
- Necesidades financieras y de tesorería.
- Servicios de investigación.

Las etapas de la planificación estratégica son:

Misión — Objetivo — Plan de cartera — Estrategia de crecimiento del negocio.

2.2 Modelos más empleados a nivel mundial para el diseño de estrategias de dirección.

Según Valdés (2009), a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientadas hacia el futuro, la necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace necesaria como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución. A continuación se relacionan algunos de ellos.

Modelo Gerald Arguin (1988).

1, Parte de la formulación de la filosofía y las orientaciones de la institución:

- Misión
- Metas y objetivos.

2. Análisis del medio externo, mediante las técnicas:

- La matriz probabilidad — difusión.
- El perfil de los valores.
- El método de los escenarios.
- **La técnica Delphi (creada por O. Helmery N. Dalkey 1963).**

3. Análisis del medio interno.

- La enseñanza universitaria y la investigación.
- La planta docente.
- Los estudiantes.
- Infraestructura académica.
- Imagen y clima institucional

4. Integración de los elementos de análisis del medio ambiente externo con los del ambiente interno.

5. Las exigencias de la planeación estratégica.

- Revisión periódica de la misión y del papel de la institución y de sus unidades constitutivas.
- Captación de datos internos para destacar puntos fuertes y débiles.
- Captación de datos sobre el medio externo para identificar oportunidades y limitaciones.
- Integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la institución.

- Elección de estrategias congruentes con los valores de la institución justificables en términos académicos y viables, sociales e institucionales.

Modelo propuesto por Stoner J. (1989).

1. Formulación de metas.
2. Identificación de objetivos actuales y estratégicos.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recursos, fortalezas y debilidades.
5. Identificación de las oportunidades estratégicas.
6. Análisis de brechas para determinar el grado de cambio actual.
7. Toma de decisiones estratégicas.
8. Puesta en práctica de la estrategia.
9. Medición y control del proceso.

Modelo de Eugenio Yáñez (1991).

1. Definición de la misión de la organización.
2. Identificación de los grupos implicados.
3. Determinación de los factores claves.
4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas
5. Construcción y análisis de la matriz D.A.F.O.
6. Definición del problema estratégico general.

7. Definición de soluciones estratégicas generales.
8. Descripción de los posibles escenarios de actuación.
9. Determinación de la visión.
10. Generación de las opciones de acción estratégica.
11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
12. Barreras a superar.
13. Programa de acción.

Modelo propuesto por Besseyre Des Horts (1990).

1. Definición de la misión.
2. Diagnóstico interno y externo.
3. Formulación de los objetivos.
4. Elección de las estrategias.

Modelo propuesto por Harold Koontz (1991).

1. Los diversos insumos organizacionales,
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de la alta gerencia.
4. Propósitos y objetivos principales.
5. El ambiente externo presente y futuro
6. El ambiente interno presente y futuro.

7. Alternativas estratégicas.
8. Evaluación de las estrategias.
9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

Modelo propuesto por Heinz Wehrict (1990).

1. Examinar recursos para la planeación estratégica.
2. Definir el perfil de la empresa.
3. Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades.
4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.
5. Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.
6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.
 - Estrategia de especificación.
 - Estrategia de integración.
 - Estrategia de diversificación.
 - Estrategia de innovación.
7. Evaluación y elección de la estrategia.
8. Prueba de consistencia.
9. Preparación de planes de consistencias.

Modelo propuesto por Stephen Robhins (1987).

1. Plantear misión.
2. Plantear objetivos.
3. Disponibilidad de recursos.
4. Examinar medio ambiente.
6. Analizar oportunidades y riesgos.
7. Planteamiento y evaluación de alternativas.

Modelo propuesto por Michael G. Porter (1991).

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

Tecnología de Hill Jones (1987).

1. Misión y metas corporativas.
2. Análisis externo.
- 3, Análisis interno.

4. Elección de la estrategia:

- De negocio.
- Corporativa.
- Análisis de cartera.

5, Estructura organizativa.

6. Conflictos, políticas y cambios.

7. Control.

8. Integración: estrategia, estructura y control.

Modelo propuesto por R. Andrews (1980).

Estrategia Económica:

1. Condiciones y tendencias ambientales.

- Económicas, técnicas, físicas, políticas, sociales, comunidad, nación y mundo.

2. Oportunidades y riesgos.

3. Competencia y riesgos.

- Capacidad (financiera, administrativa, funcionamiento organizacional).
- Reputación.
- Historia.

Recursos corporativos.

- Fortalezas.

- Debilidades.

Consideraciones de todas las combinaciones.

Evaluación para determinar la mejor coincidencia de oportunidades y recursos.

Elección de productos y mercados.

Tecnología de Mathias Sachse (1990).

Misión muy a largo plazo.

Misión a largo plazo.

Estrategia de mezcla.

- Mercadotecnia.

- Financieros.

- Producción.

- Personal (liderazgo).

Factibilidad D.A.F.O.

Táctica.

Proyectos.

Pasos.

Tecnología de T.L. Weelan (1983).

Identificar entorno externo.

- Implicados.

- Sociales.

Identificar entorno interno.

- Estructura.

- Cultura,

- Recursos.

Formulación de estrategia.

- Misión.

- Objetivos.

- Estrategia.

- Políticos.

4. Implementación.

- Programas.

- Presupuestos.

- Procedimientos.

5. Evaluación y control.

- Desempeño.

- Resultado.

Modelo de Gutiérrez E. (2000).

FASE DE DIAGNÓSTICO

- Definición de la misión de la organización.
- Campos implicados
- Factores claves de éxito
- Diagnóstico de valores
- Análisis DAFO
- Problema estratégico general
- Solución estratégica general

FASE DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

- Escenarios
- Visión
- Áreas de resultados claves
- Objetivos estratégicos
- Criterios de medidas

FASE DE EJECUCIÓN Y CONTROL

- Plan de acción
- Control y retroalimentación de la estrategia

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de

distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- a) Misión y propósito de la organización.
- b) Tamaño de la organización.
- c) Estilo directivo.
- d) Complejidad del medio ambiente.
- e) Complejidad de los procesos básicos.
- f) Cultura estratégica de sus actores principales.
- g) Calidad de la información disponible.
- h) Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Después de haber estudiado cada uno de los modelos existentes en la bibliografía consultada y que aparecen reflejados previamente y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo, un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno, además de tener en cuenta las condiciones reales de la CPA “Pedro Lantigua”, el tiempo y los recursos de que se dispone para realizar el presente trabajo, así como los resultados que se pretenden alcanzar, se decidió utilizar el modelo de Gutiérrez E. (2000) para la elaboración de la estrategia de dirección.

2.3 Conclusiones parciales

- 1) Se utilizan en el mundo en la actualidad diversos modelos para el diseño de la estrategia de dirección en una organización, aunque las diferencias entre

ellos son menores que su común objetivo de alcanzar resultados superiores en la actividad de la organización.

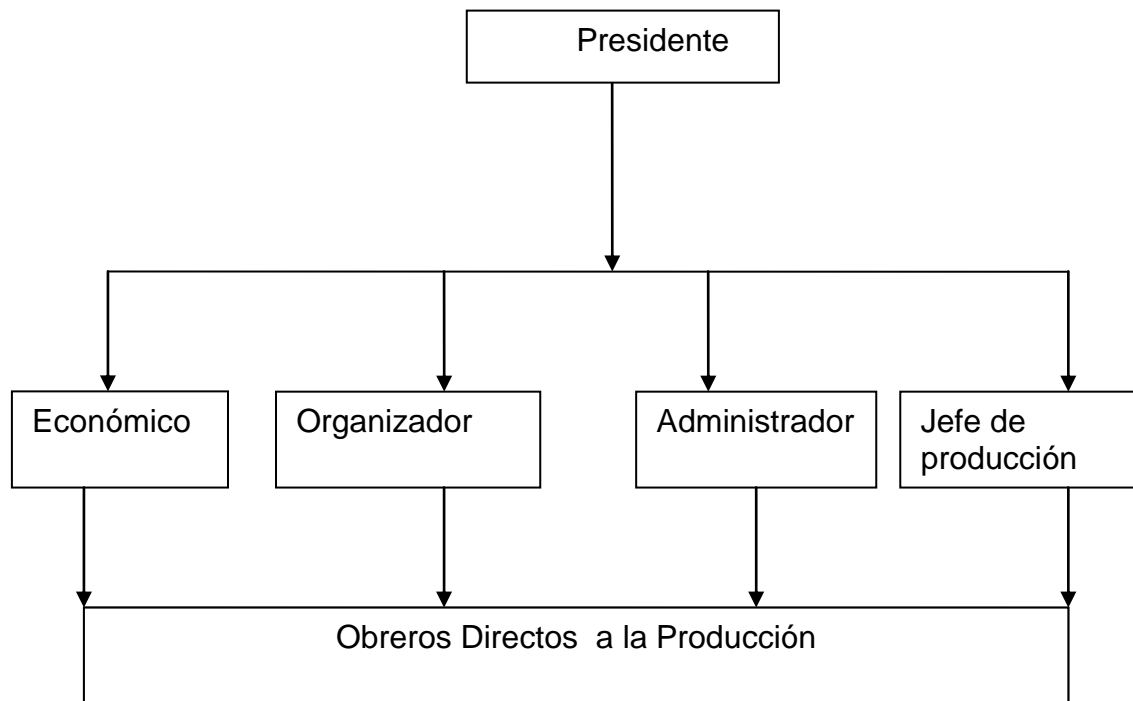
- 2) Se selecciona el modelo de (Gutiérrez, 2000) porque toma en consideración con mayor peso la cultura organizacional, se adapta a las condiciones del país y ha sido validado en varias organizaciones empresariales de la provincia.

Capítulo 3: Diseño de la estrategia de dirección para la CPA “Pedro Lantigua”

3.1 Fase de Diagnóstico.

• **Definición de la misión de la organización:** Producción de alimentos de origen vegetal y animal, con elevados rendimientos y calidad, que permitan la satisfacción de las necesidades de consumo de dichos productos, de sus trabajadores y de los pobladores del municipio de Trinidad.

. **Línea de mando existente actualmente en la CPA “Pedro Lantigua”**



La CPA “Pedro Lantigua” se encuentra estructurada en 4 colectivos de trabajadores, las cuales se especializan en diferentes objetivos productivos, los cuales son:

- Finca de cultivos varios ----- 1
- Finca pecuaria----- 2
- Organopónico----- 1

• **Factores claves de éxito:** Los factores claves de éxito para poder cumplir la misión anteriormente definida son:

- Fertilidad de las tierras.
- Empleo de variedades vegetales y especies animales de gran poder de adaptación al clima y elevados rendimientos productivos.
- Disponibilidad de insumos y tecnologías adecuadas para la producción de alimentos.
- Empleo de labores de fitotecnia adecuadas.
- Capacitación del personal para enfrentar las tareas encomendadas.
- Empleo de normas adecuadas que estimulen la productividad de los trabajadores.

• **Diagnóstico de valores:**

Tabla 1. Composición de la fuerza de trabajo de la CPA.

CPA	Total de Trabajadores	Obreros directos a la producción	Personal de servicio	Técnicos	Administrativos	Dirección
Pedro Lantigua	70	61	2	1	4	2

Tabla 2. Ingresos y egresos de la CPA “Pedro Lantigua” en moneda nacional. Entre septiembre del 2010 hasta enero del 2011.

Concepto	Entradas \$	Salidas \$
Ventas de Productos	923276.51	-----
Venta de leche	182116.80	-----
Siembra de granos	-----	332235.16
Pago de personal indirecto a la producción	-----	114050.00
Pago de personal directo a la producción	-----	542700.00
Compra de semillas	-----	12725.00
Compra de combustible y lubricantes		28721.00
Compra de otros insumos		107452.00
Totales	1105393.31	1134883.16

Además, la CPA recibe créditos bancarios por campaña de siembra para diferentes cultivos, lo cual aparece desglosado a continuación:

Tabla 3. Créditos bancarios recibidos por la CPA “Pedro Lantigua” en el año 2010 -2011 por campaña de siembra.

Campaña de frío		Campaña de primavera	
Cultivos	Crédito recibido \$	Cultivos	Crédito recibido \$
Boniato	8926.30	Maíz	43226.4
Calabaza	2627.00	Yuca	16784.13
Tomate	56783.25	Plátano	72457.95
Fríjol	12878.84	Malanga	11243.00
Totales	81215.39		143711.48

Tabla 4. Nivel de mecanización de la CPA.

Modelo de tractor	Cantidad	Estado técnico
MTZ -80	4	Regular
YUNZ-6M	1	malo
DT - 75	1	Regular

Además , la CPA cuenta con la gran mayoría de sus suelos llanos, de los cuales un 63 % de los mismos son suelos aluviales y los restantes 37 % son compactos con muy bajo nivel de de fertilidad.

• *Análisis DAFO:*

Análisis interno y externo de la CPA “Pedro Lantigua”

Interno:

Debilidades:

1. Baja disponibilidad de implementos agrícolas.
2. La no existencia de un sistema de normación del trabajo en la CPA.
3. La no existencia en la plantilla de trabajadores de la CPA de un normador del trabajo.

4. Baja disponibilidad de tractores para enfrentar las labores de preparación de tierras en la totalidad de extensión que posee la CPA.
5. Baja disponibilidad de personal de servicio respecto a otras CPA de la empresa.
6. No cuenta la CPA con personal administrativo.
7. No existe un sistema de capacitación adecuado para los obreros agrícolas.
8. No existe una carta tecnológica adecuada para la planificación y ejecución de las labores agrícolas en la CPA.
9. Inadecuada línea de mando en la CPA.
10. Baja productividad del trabajo.
11. Bajos rendimientos agrícolas por cultivos.

Fortalezas:

1. Elevada fertilidad de las tierras del total con que cuenta la CPA.
2. Cantidad adecuada de obreros agrícolas para el mantenimiento del total de tierras con las cuales cuenta la CPA.
3. Asignación por parte del estado de un sistema de créditos bancarios para cubrir determinados cultivos y determinadas campañas de siembra.
4. Cercanía y disponibilidad de fuentes de abasto de agua.
5. La CPA cuenta con una infraestructura de viales en un estado favorable que permite el acceso a la mayoría de las tierras con que cuenta.
6. Cercanía y fácil acceso a las demás entidades de la empresa.
7. Nivel escolar adecuado de los obreros agrícolas para enfrentar las labores que realizan.
8. Conocimiento y destreza de los obreros agrícolas de las labores que realizan.

Externo.

Oportunidades:

1. Cercanía a un mercado seguro para la comercialización de sus producciones.
2. Voluntad política del estado y sus órganos en el territorio, en potenciar la producción de alimentos.

3. Asignación por parte del estado de determinados recursos materiales para la producción de alimentos
4. Presencia en el territorio de profesionales especialistas en la rama agrícola, con alto nivel, que pueden afrontar las labores de capacitación en las CPA.
5. Existencia de una Facultad Agropecuaria de Montaña y una Sede Universitaria Municipal, las cuales cuentan con la carrera de Ingeniería Agrónoma.

Amenazas:

1. La existencia de una Empresa Municipal Agropecuaria.
2. Alto precio de comercialización de los productos agropecuarios.
3. Alto costo de producción de cada producto agrícola cosechado en la CPA.
4. Fluctuaciones en la demanda de los clientes estatales que demandan grandes volúmenes de producciones agrícolas.
5. Ineficiente mecanismo de acopio y transportación de las producciones.
6. Crisis económica mundial.
7. Bloqueo económico a Cuba por parte del gobierno norteamericano.
8. Cambio climático.
9. Pérdida gradual en los niveles de fertilidad en los suelos de la CPA.
10. Bajo suministro de insumos a la CPA.

OPORTUNIDADES						AMENAZAS							
FORTALEZAS		1.	2.	3.	4.	5.		1.	2.	3.	4.	5.	TOTAL
	1.	3	1	2	1	1		2	2	3	2	2	19
	2.	0	1	1	2	2		1	0	2	1	2	12
	3.	1	3	0	0	1		2	3	2	2	2	16
	4.	2	3	3	1	1		0	2	0	0	1	13
	5.	3	2	2	0	0		1	0	2	0	3	13
DEBILIDADES													
	1.	0	3	3	0	0		3	3	3	2	1	18
	2.	0	3	2	0	1		3	2	3	2	1	17
	3.	0	1	0	2	1		2	2	2	0	1	11
	4.	0	2	3	0	0		3	2	3	0	3	15
	5.	0	0	0	3	3		2	0	3	0	2	13
TOTAL	9	19	16	9	10		20	16	23	9	18		

Matriz DAFO		Análisis externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis interno			
F o r t a l e z a s		Maxi-Maxi 136 Estrategia ofensiva	Maxi-Mini 159 Estrategia defensiva
		Mini-Maxi 137 Estrategia adaptativa	Mini-Mini 160 Estrategia supervivencia
D e v i l i d a d e s			

i

MATRIZ DAFO

<u>Debilidades:</u>		<u>Totales</u>
1	Baja disponibilidad de implementos agrícolas.	18
2	No existe un sistema de capacitación adecuado para los obreros agrícolas.	17
3	No existe una carta tecnológica adecuada para la planificación y ejecución de las labores agrícolas en la CPA.	11
4	Baja productividad del trabajo.	15
5	Bajos rendimientos agrícolas por cultivos.	13
<u>Totales</u>		74

<u>Fortalezas:</u>		<u>Totales</u>
1	Elevada fertilidad de las tierras del total conque cuenta la CPA.	19
2	Cantidad adecuada de obreros agrícolas para el mantenimiento del total de tierras con las cuales cuenta la CPA.	12
3	Asignación por parte del estado de un sistema de créditos bancarios para cubrir determinados cultivos y determinadas campañas de siembra.	16
4	Cercanía y disponibilidad de fuentes de abasto de agua.	13
5	Conocimiento y destreza de los obreros agrícolas de las labores que realizan.	13
<u>Totales</u>		73

<u>Oportunidades:</u>	<u>Totales</u>
1 Cercanía a un mercado seguro para la comercialización de sus producciones.	9
2 Voluntad política del estado y sus órganos en el territorio, en potenciar la producción de alimentos.	19
3 Asignación por parte del estado de determinados recursos materiales para la producción de alimentos	16
4 Presencia en el territorio de profesionales especialistas en la rama agrícola, con alto nivel, que pueden afrontar las labores de capacitación en las CPA.	9
5 Existencia de una Facultad Agropecuaria de Montaña y una Sede Universitaria Municipal, las cuales cuentan con la carrera de Ingeniería Agrónoma.	10
<u>Totales</u>	63

<u>Amenazas:</u>	<u>Totales</u>
1 Alto precio de comercialización de los productos agropecuarios.	20
2 Alto costo de producción de cada producto agrícola cosechado en la CPA.	16
3 Ineficiente mecanismo de acopio y transportación de las producciones.	23
4 Pérdida gradual en los niveles de fertilidad en los suelos de la CPA.	9
5 Bajo suministro de insumos a la CPA.	18
<u>Totales</u>	86

• **Problema estratégico general:** Después de realizar un análisis de los resultados obtenidos en la matriz DAFO, se puede apreciar que la CPA “Pedro Lantigua” tiene más Debilidades y Amenazas, que Fortalezas y Oportunidades, por lo que se ratifica lo equivocada de la estrategia de dirección Imperante hasta este momento y la necesidad de establecer una que se ajuste más a las condiciones actuales mostradas por dicha CPA.

Si se reducen las debilidades

Baja disponibilidad de implementos agrícolas.

No existe un sistema de capacitación adecuado para los obreros agrícolas.

No existe una carta tecnológica adecuada para la planificación y ejecución de las labores agrícolas en la CPA.

Baja productividad del trabajo.

Bajos rendimientos agrícolas por cultivos.

A pesar de las amenazas derivadas

Alto precio de comercialización de los productos agropecuarios.

Alto costo de producción de cada producto agrícola cosechado en la CPA.

Ineficiente mecanismo de acopio y transportación de las producciones.

Pérdida gradual en los niveles de fertilidad en los suelos de la CPA.

Bajo suministro de insumos a la CPA.

Y si se pudieran aprovechar las fortalezas

Elevada fertilidad de las tierras del total conque cuenta la CPA.

Cantidad adecuada de obreros agrícolas para el mantenimiento del total de tierras con las cuales cuenta la CPA.

Asignación por parte del estado de un sistema de créditos bancarios para cubrir determinados cultivos y determinadas campañas de siembra.

Cercanía y disponibilidad de fuentes de abasto de agua.

Conocimiento y destreza de los obreros agrícolas de las labores que realizan.

Y las oportunidades que brinda el entorno

Cercanía a un mercado seguro para la comercialización de sus producciones.

Voluntad política del estado y sus órganos en el territorio, en potenciar la producción de alimentos.

Asignación por parte del estado de determinados recursos materiales para la producción de alimentos

Presencia en el territorio de profesionales especialistas en la rama agrícola, con alto nivel, que pueden afrontar las labores de capacitación en las CPA.

Existencia de una Facultad Agropecuaria de Montaña y una Sede Universitaria Municipal, las cuales cuentan con la carrera de Ingeniería Agrónoma.

Pero si además se analizan los resultados de la encuesta aplicada, los cuales aparecen a continuación, se reafirma aún más lo equivocada de dicha estrategia, ya que en áreas claves como la capacitación se aprecia que se puede hacer más y mejor.

. Resultados de la encuesta aplicada a los obreros vinculados directamente a la producción.

1. Nivel Escolar:

De los 46 obreros agrícolas encuestados, el 50,5 % tenía un nivel escolar primario y el restante , nivel secundario.

2. Nivel de destreza a la hora de manejar los implementos agrícolas.

El 97.5 % de los encuestados declaró que poseía mucha destreza a la hora de manejar los Implementos Agrícolas y los restantes alegaron mediana destreza.

3. Nivel de seguridad a la hora de seleccionar el implemento agrícola correcto para determinada labor agrícola:

En este aspecto, el 100 % de los encuestados coincidió que para poder realizar una labor agrícola exitosa era vital seleccionar el implemento agrícola adecuado.

4. Nivel de aseguramiento de Implementos agrícolas para poder efectuar las labores agrícolas de forma correcta:

El 72,0 % de los encuestados refirió que no contaba con los implementos agrícolas necesarios para poder enfrentar de forma correcta las diferentes labores agrícolas que debían realizar y el resto dijo que sí contaba con los implementos agrícolas necesarios para poder efectuar las labores agrícolas que debían cumplir.

5. Necesidad de un local para poder almacenar y mantener los implementos agrícolas.

En este punto de la encuesta el 85 % de los encuestados afirmó que sí era necesaria la presencia de un local que les permitiera guardar los implementos agrícolas y mantenerlos en buen estado, ya que esto les permitiría desplazarse rápido hacia el campo, les impediría cualquier pérdida de los mismos y contarían con un implemento en un estado técnico adecuado para poder enfrentar las diferentes labores agrícolas en su jornada laboral, solamente el 15 % expresó que no era necesario disponer de este local.

6. Preferencia por determinada labor agrícola:

El 45 % prefiere la labor de chapea, el 22 % la de guataquea y el restante 33 % se divide las preferencias entre la labores de aporque, escarde, desmonte, desorillo y narigoneo.

7. Conocimiento de la labor agrícola que realiza.

El 72 % de los encuestados alegó que la profundidad a que se guataquea no daña las raíces del cultivo donde se realiza esta labor, un 12 %, consideró que lo dañaría de forma baja, otro 12 % consideró que pudiera dañarlo de forma mediana y un 4 %, que lo dañaba mucho.

• **Solución estratégica general:** Establecer un plan de acciones que permita contrarrestar las Debilidades y Amenazas existentes actualmente, para que de esta forma se pueda cumplir la misión enunciada para esta CPA.

Si se aprovechan las fortalezas y las oportunidades y si se pudiera reducir las debilidades a pesar de las amenazas esta entidad podría cambiar la estrategia imperante hasta estos momentos.

3.2 Fase de Proyección Estratégica.

• Escenarios:

- Crisis económica mundial.

- Agudización del bloqueo económico del gobierno de Estados Unidos a Cuba.
- Existencia de una Empresa Municipal Agropecuaria.
- La baja producción de alimentos de origen vegetal y animal existentes actualmente en el municipio de Trinidad.
- Incremento de la demanda de productos alimenticios de origen animal y vegetal por parte de una población, también con tendencia al incremento.
- Cambio climático.

• **Visión:**

- Se logra satisfacer toda la demanda de productos alimenticios de origen animal y vegetal, con una alta calidad en los mismos, de los trabajadores de la CPA “Pedro Lantigua” y de los pobladores del municipio de Trinidad.
- Se fortalecen los niveles de pertenencia y capacitación de los trabajadores en la CPA “Pedro Lantigua”.
- Se incrementa la productividad del trabajo en la CPA.
- Se logra disminuir el costo de producción de cada uno de los productos agropecuarios en la CPA.
- Existe una estrategia de dirección que responde a los objetivos propuestos por la CPA.
- Existe un suministro estable de insumos y herramientas de trabajo que permite cumplir los planes de producción establecidos.
- Existe una estructura de dirección y una infraestructura en la CPA que satisface las demandas de la misma.
- Se logra un posicionamiento y consolidación en el mercado municipal de los productos de la CPA.
- Se mejora la atención al hombre.
- Existe una planificación adecuada de recursos humanos y materiales en la CPA que responde a los objetivos propuestos.
- Se logra una mayor diversificación de las producciones agropecuarias con un alto nivel de satisfacción de las necesidades de la población.

• **Áreas de resultados claves**

- Área de Dirección.
- Área Económica.
- Área de Producción.
- Área de Maquinaria.
- Comercialización
- Área de Recursos Humanos y Capacitación.

• **Objetivos estratégicos**

1. Incrementar la productividad del trabajo.
2. Establecer una estrategia de dirección que responda a la misión propuesta para la CPA.
3. Lograr la rentabilidad.
4. Realizar un estudio de mercado.
5. Establecer alternativas para la adquisición de insumos y herramientas de trabajo.
6. Establecer una estrategia de capacitación de los obreros de la CPA.
7. Crear una carta tecnológica que permita una adecuada planificación de los recursos humanos y materiales de la CPA.
8. Establecer un sistema de normación del trabajo.
9. Diversificar producciones.
10. Empleo de la ciencia y la tecnología modernas que permitan alcanzar altos rendimientos.
11. Adecuar la estructura de la CPA a sus objetivos reales.
12. Realizar estudios de suelos.
13. Reordenamiento de cultivos.

. Criterios de medida propuestos para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

Objetivo: Incrementar la productividad del trabajo.

• Criterios de medida:

1. Se alcanza un 94.6 % de asistencia y puntualidad al trabajo por parte de los trabajadores de la CPA en cada mes de trabajo.
2. Se reduce a 30 minutos el tiempo de interrupciones de las actividades agrícolas planificadas en cada jornada de trabajo (entiéndase, paradas para amolar implementos, tomar agua, entre otras).
3. Se cumple en cada mes de trabajo al 95.4 % el horario de 8 horas de la jornada laboral.
4. Existe más de un 96 % de cumplimiento de las normas de trabajo establecidas para cada labor agrícola.
5. Existe más de un 100 % de satisfacción en las encuestas realizadas dentro de la masa de trabajadores y dirigentes de la CPA por el sistema de normación del trabajo empleada.
6. Se garantiza a un 100 % el nivel de insumos que demanda cada actividad agrícola planificada que se lleva a cabo en la CPA.
7. Existe más de un 100 % de satisfacción en toda la masa de trabajadores por los niveles de atención al hombre alcanzados.

Objetivo: Establecer una estrategia de dirección que responda a la misión propuesta para la CPA.

• Criterios de medida:

1. Existe más de un 95 % de satisfacción entre las autoridades del territorio y los organismos que reciben los productos de la CPA por los niveles de suministro y calidad de los mismos.
2. Existe un 100 % de respuesta a todas las necesidades de los productos de la CPA demandadas por cada uno de los consumidores.
3. El nivel de satisfacción de cada uno de los consumidores respecto a los productos ofertados y comercializados por la CPA sobrepasa el 98 %.
4. Más del 97 % de los trabajadores de la CPA están satisfechos por los resultados productivos alcanzados, los niveles de calidad de sus producciones y la forma en que son dirigidos.

Objetivo: Lograr la rentabilidad.

• **Criterios de medida:**

1. Se reduce a 82 centavos el costo por cada peso invertido para producir, en una primera etapa.
2. Se reduce a 60 centavos el costo por cada peso invertido para producir, en una segunda etapa.

Objetivo: Realizar un estudio de mercado.

• **Criterios de medida:**

1. Se tienen identificados el 100 % de los clientes potenciales en el municipio.
2. Se tiene segmentado el 100 % del mercado agropecuario en el municipio.
3. Se cuenta con productos que son capaces de competir e ir posicionándose en determinados segmentos del mercado.
4. Se conoce el 100 % de los competidores existentes en el municipio, sus productos, así como las debilidades de los mismos.
5. Se cuenta con canales de distribución que permiten cubrir el 100 % de la demanda de los clientes.

Objetivo: Establecer alternativas para la adquisición de insumos y herramientas de trabajo.

• **Criterios de medida:**

1. Se cuenta con catálogos actualizados con las ofertas de herramientas e insumos que se comercializan en el mercado internacional.
2. Se tienen identificado el 100 % de los proveedores especializados en la rama agrícola a nivel nacional e internacional, así como el expediente de cada uno.
3. La CPA cuenta con un presupuesto que cubre el 100 % de las necesidades en adquisición de herramientas e insumos para las producciones agrícolas.
4. Se cuenta con una planificación real de los niveles de demandas de insumos y herramientas por cada labor agrícola realizada en la CPA.

Objetivo: Establecer una estrategia de capacitación de los obreros de la CPA.

• **Criterios de medida:**

1. Poseer un diagnóstico anual de las necesidades de capacitación del personal que labora en la CPA.
2. Diseñar e implementar una estrategia de capacitación que responda a las necesidades de capacitación de la CPA.
3. El 100 % de los trabajadores de la CPA muestra dominio de las labores que realizan y están satisfechos con las actividades de capacitación que se efectúan en la CPA.

Objetivo: Crear una carta tecnológica que permita una adecuada planificación de los recursos humanos y materiales de la CPA.

• **Criterios de medida:**

1. Se cuenta con una carta tecnológica que responde al 100 % de las labores agrícolas que necesita cada cultivo.
2. Se consulta la carta tecnológica a la hora de la planificación de los recursos humanos y materiales de la CPA.
3. Se revisa y actualiza la carta tecnológica todos los años.

Objetivo: Establecer un sistema de normación del trabajo.

• **Criterios de medida:**

1. Existe un sistema de normas técnicas que cubre el 100% de las labores agrícolas que se desarrollan en la CPA.
2. Existe una revisión y actualización sistemática del sistema de normación que se utiliza en la CPA.
3. El 95 % de los trabajadores están satisfechos con el sistema de normación que se aplica en la CPA.
4. El sistema de normas garantiza un incremento periódico de las producciones agrícolas.

Objetivo: Diversificar producciones.

• **Criterios de medida:**

1. Existe un 100 % de satisfacción de los clientes, en lo referido al surtido de productos proporcionados por la CPA.
2. La diversidad de producciones agrícolas de la CPA se ajusta a la demanda actual del mercado.
3. Existe una estrategia educacional y promocional de la CPA para lograr el consumo por parte de los clientes de determinadas producciones agrícolas.
4. Se aplica la ciencia y la técnica en la diversificación de las producciones.
5. La CPA cuenta con una infraestructura que garantiza un suministro estable de semilla, cubriendo el 100 % de su propia demanda para mantener la diversificación de producciones.

6. Se cuenta con un estudio prospectivo de mercado que permita conocer las futuras demandas alimentarias por segmentos de mercado y trazar una estrategia a largo plazo que le permita a la CPA mantener una diversidad de productos que satisfagan dichas demandas.
7. La CPA cuenta con un plan emergente de producciones agrícolas, que permita ante eventos climatológicos, ubicar de forma rápida en el mercado, productos alimentarios que puedan satisfacer determinadas demandas de algunos de los segmentos más representativos del mercado.

Objetivo: Empleo de la ciencia y la tecnología modernas que permitan alcanzar altos rendimientos.

Criterios de medida:

1. Se aplican los adelantos de la ciencia y la técnica existentes en el campo de la agricultura, en el 100 % de las producciones que logra la CPA.
2. Existe una constante capacitación de los especialistas y obreros de la CPA en el empleo de novedosas técnicas de producción agrícola.
3. La CPA cuenta con un Forum de Ciencia y Técnica.
4. La CPA participa y logra al menos, un premio en el Forum Municipal de Ciencia y Técnica.
5. La CPA mantiene relaciones de trabajo al menos con un centro destacado de investigaciones o una universidad.

Objetivo: Adecuar la estructura de la CPA a sus objetivos reales.

Criterios de medida:

1. La estructura que impera en la CPA permite el cumplimiento de los objetivos trazados por la CPA.
2. La estructura está creada sobre una base de racionalidad económica.

Objetivo: Realizar estudios de suelos.

Criterios de medida:

1. El 100 % de los suelos de la CPA están clasificados y catalogados.
2. El 100 % de los suelos de la CPA cuentan con medidas de protección y conservación.

Objetivo: Reordenamiento de cultivos.

Criterios de medida:

1. El 100 % de los cultivos plantados en la CPA están en correspondencia con las posibilidades reales de fertilidad de los suelos de la misma y las demandas de estos.
2. Se utilizan el 90% de la superficie real de tierras de la CPA en la plantación de cultivos.
3. Se utiliza eficientemente la superficie de cultivo mediante la rotación y alternancia de cultivos.

3.3 Conclusiones parciales.

- 1) Se aplicó el modelo (Gutiérrez, 2000) en la CPA “Pedro Lantigua”.
- 2) El diagnóstico realizado demostró la necesidad de diseñar una nueva estrategia de dirección en la CPA “Pedro Lantigua”.
- 3) La estrategia diseñada incluye los probables escenarios, las áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos y los criterios de medida que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Conclusiones

- 1) El marco teórico y referencial elaborado permitió asegurar la necesidad de que toda organización cuente con una estrategia de dirección para poder alcanzar los resultados esperados en su gestión institucional.
- 2) Se propuso el modelo (Gutiérrez, 2000) para el diseño de la estrategia de dirección en la CPA “Pedro Lantigua” tomando en consideración las características propias de la cultura organizacional, la situación actual del país y ha sido validada en diferentes organizaciones de la provincia.
- 3) Utilizando el modelo propuesto se diseñó una estrategia de dirección para la CPA “Pedro Lantigua”, la que incluye los escenarios probables, las áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos y los criterios de medida para evaluar estos.

Recomendaciones

- 1) La dirección de la CPA “Pedro Lantigua” debe implementar un permanente control del cumplimiento de los criterios de medida de la estrategia diseñada, no solo para evaluar su cumplimiento sino también para realizar los ajustes correspondientes ante cambios no previstos en el entorno.
- 2) Sugerir a la ANAP divulgar este trabajo en las organizaciones campesinas de la provincia para su posible generalización en el territorio.
- 3) Presentar el trabajo en el Forum de Ciencia y Técnica y otros eventos científicos y técnicos del sector agropecuario.

Bibliografía

- 1** Ackoff, R. — Planificación de la empresa del futuro, / R. Ackoff. Editorial Limusa, México, 1983.
- 2** Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México. A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
- 3** Alabart Pino, Y.- La cultura organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez, Rey. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba,
- 4** Applegate, Lynda M.- Perspectivas de la dirección para el año 2000. / Lynda M. Applegate, James 1. Cash, Jr, y D. Quinn Milis, Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre, 1989.
- 5** Arias G. Fernando. — Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
- 6** Arias Rivera, M. L- La planificación estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
- 7** 7. Arquiri. O. - La planeación estratégica en la Universidad. Gerard Arquiri. 1988.
- 8** . Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall 1996.
- 9** Chiavenato, 1. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
- 10** 1Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección. Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
- 11** Díaz, R. - Conceptos sobre estrategia empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.

- 12** García Echevarría, S. - Estrategia empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
- 13** García, E. - La dirección por valores. / Salvador García y Simón L. Dolan. McGraw Hill, 1997.
- 14** Gutiérrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. / Gil Gutiérrez Casas, Revista Alta Dirección Número 140, 1988.
- 15** Gutiérrez Castillo, O. - El desarrollo organizacional como método de cambio en la formación de equipos de trabajo efectivos. Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
- 16** Gutiérrez, E. P: "Estrategia para la dirección de una organización de nuevo tipo en la red de universidades cubanas". Tesis Doctoral, Santiago de Cuba, 1999.
- 17** Gestipolis. "Pilares de la dirección estratégica". En:[Http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/l7/pilaresdirest.htm](http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/l7/pilaresdirest.htm).
- 18** Hermida, J. - Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. 1 Jorge Hermida y Roberto Serra. Ediciones Macchi, Argentina, 1989.
- 19** Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos, Rey. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
- 20** Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
- 21** Ishikawa, K. ¿Qué es el C.T.C?: Modalidad Japonesa._ C. Habana: Ediciones Revolucionarias, 1998.

- 22** Jarrillo, J. C. -- Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill, México, 1987.
- 23** Kenneth, J. A. — Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
- 24** Koontz, Harold, Elaborando la Planeación Estratégica. Revista Business Horizons: 8-10; 1978.
- 25** Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Wehrich. 3ra Edición. 1988.
- 26** Kotler, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Diaz Deusto S.A.