

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
“OSCAR LUCERO MOYA”
FUM: “Rafael Freyre Torres”

Trabajo de Diploma

TÍTULO: Estudio de la gestión de los procesos de dirección en la producción del ganado caprino de la raza “ Nubia ” en la UBPC Juan J Fornet.

AUTOR: Miguel Noris Fuentes

TUTOR: Ing. Abdiel Suarez Navarro

CURSO: 2011-2012

Pensamiento

*“Milito en el grupo de los impacientes,
y milito en el bando de los apurados,
y en el de los que siempre presiona para que
las cosas se hagan y de los que muchas
veces tratan de hacer más de lo que pueden.
Haga cada cual la parte que le toca y la obra será invencible”.*

Fidel Castro Ruz

Dedicatoria

Dedico este Trabajo de Diploma a todas las personas que han hecho posible la realización del mismo. Especialmente a:

- ❖ Mis padres y a mi hijo.

AGRADECIMIENTOS

Al Ing Abdiel Suárez Navarro, por su incondicional apoyo, su eterna disposición para la colaboración, su sabiduría y muestras de afecto.

A los profesores, por la atención y ayuda brindada para la realización de este trabajo, las muestras de solidaridad, confianza y apoyo.

A mi familia por su comprensión y ayuda en todo momento.

A todas las personas que de manera responsable y entusiasta han contribuido a la realización de este Trabajo de Diploma.

Resumen

El presente trabajo se realizó en el centro de desarrollo caprino perteneciente a la UBPC Juan José Fonet, Municipio Rafael Freyre Torres, provincia de Holguín en el periodo 2010-2011, el mismo consistió en la evaluación de los procesos de dirección en la producción del ganado caprino de la raza " Nubia " , se partió de la base de un diagnóstico estratégico, donde se identificaron las principales debilidades del sistema, se definieron los estilos de dirección y los métodos participativos, por lo que se implementó una planificación estratégica orientada a la producción trazando objetivos de trabajo definidos, se rediseñó la misión y visión sobre la base de la eficiencia, eficacia y efectividad de la producción, al analizar la influencia de estos factores se observó un notable crecimiento en los indicadores económicos- productivos donde se alcanzó un ingreso de 9,5 MP más en comparación a igual periodo en el año 2010.

Summary

The present work was carried out in the center of development caprino belonging to the UBPC Juan José Fonet, Municipality Rafael Freyre Torres, county of Holguín in the period 2010-2011, the same consisted on the evaluation of the address processes in the production of the livestock caprino of the race " Nubia ", leaving of the base of a strategic diagnosis, where the main weaknesses of the system were identified, they were defined the address styles and the methods participatives, for what a strategic planning was implemented guided to the production tracing defined work objectives, you redraws the mission and vision about the base of the efficiency, effectiveness and effectiveness of the production, when analyzing the influence of these factors a remarkable growth it was observed in the economic indicators - productive where an entrance of 9,5 MP was reached but in comparison to same period in the year 2010.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo- I Revisión Bibliográfica	3
1.2- Liderazgo y Estilo	4
1.3 -Cultura Organizacional	5
1.3.1 - Recursos Humanos	5
1-3-1-1- Capacitación	6
1-3-1-2- Acción de Capacitación	7
1-3-1-3- Ventajas de la capacitación	7
1.3.2- Estructura Organizativa	8
1.4 - Gestión	8
1.4.1 – Valoración de la Gestión Administrativa	9
1.4.2 - La gestión estratégica	10
1.5 -Visión integral de la Dirección	11
1.5.1 La Dirección como resultado de un enfoque	13
1.5.2 - Los protagonistas del proceso de dirección estratégica.....	14
1.5.2.1 - Diferencias entre Dirección Tradicional y Dirección Estratégica	15
1.5.2.2 -Diferencias entre Dirección Estratégica y Planeación Estratégica	17
1.6 -Proceso Productivo Caprino	20
1.6.1 -Antecedentes	20
1.6.2- Manejo del pastoreo	21
1.6.3- Acuartonamiento	22
1.6.4 - Producción de leche.	22
1.6.5- Producción de carne.....	23
1.6.6 Características de la raza Nuvia	24
Capítulo II-Materiales y Métodos	25
2.1 -Procedimientos Generales	25
2.1.2 -Fase Diagnóstico.....	25
2.2 -Fase Evaluativa	26
2.3 -Valoración Económica	26
2.4 -Métodos Teóricos:	27
2.4.1 -El Método de Modelación	27
2.4.2 -El histórico lógico	27
2.4.3 -El método de lo abstracto a lo concreto	27
2.4.4 -Métodos Empíricos	27
2.4.4.1 -El método de nivel empírico.....	27
2.4.4.2 -Observación.....	27
2.4.4.3 -El método de la observación directa e indirecta del medio natural o social	27
2.4.4.4 -Encuesta.....	27

2.4.4.5 -Entrevista	27
2.4.4.6 -Métodos Estadísticos	28
Capítulo III- Resultados Y Discusión	29
3.1 - Influencia de la Gestión de los procesos de dirección en la producción del ganado caprino de la raza " Nubia " en la UBPC Juan J Fonet.	29
3.1.1 -Estructura Organizativa.....	30
3.2- Análisis de la matriz DAFO.....	30
3.3 -Caracterización y evolución de la producción caprina en la UBPC.....	31
3.4 - Evaluación del proceso de dirección aplicado en el Centro	33
3.5- Planeación e Implementación estratégica de un proyecto de desarrollo a corto y mediano plazo.....	34
3.5.1 - Misión propuesta	34
3.5.2 - Visión propuesta.....	35
3.5.3 - Objetivos estratégicos	35
3.6 - Análisis económico-productivo	35
IV- CONCLUSIONES	37
V -RECOMENDACIONES.....	38
VI- Bibliografía.....	39

Introducción

La historia de la dirección está vinculada estrechamente al nivel del desarrollo material e intelectual alcanzado por el hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que la humanidad ha transitado, se vincula tanto al desarrollo de las fuerzas productivas como al de las relaciones de producción y es al mismo tiempo un factor movilizador de ambos elementos. (Sánchez, 2001).

Dirigir es una de las actividades más importantes que ha desarrollado la humanidad desde el mismo momento de su evolución. El gran avance que ha tenido la dirección en sus distintos momentos, ha estado condicionado en gran parte por la capacidad que han tenido aquellos que, dentro del contexto particular, han sabido ocupar posiciones ejecutivas dentro de un proceso de dirección determinado. (Hernández, 2001).

Los Procesos de dirección, plantean una amplia gama, de estrategias dependiendo del punto de vista a enfocarlo, se habla de dirección científica, ciencias de la dirección, administración, gerencia y muchos otros términos empleados en la actualidad. En el orden práctico no parece importante discutir acerca de la cual estas denominaciones es la más adecuada. Si puede decirse, que los términos administración y dirección son los más empleados y de hecho utilizaremos ambos indistintamente. (Acea Terry, Suzana 1997)

La dirección constituye, en lo fundamental, una disciplina de tipo social por cuanto su acción va encaminada a la conducción de los hombres y por ende del grupo social hacia determinados logros consecuentes con un sistema social específico y bajo ciertas restricciones. Dicho de otra forma, se ejerce por personas y sobre personas, de ahí se basa en el trabajo del hombre, el objetivo que se trace, sus conocimientos, su constancia, su honestidad, su visión ideológica de la realidad, lo que da el contenido y determina los resultados de esta actividad. (Pérez, 2000).

Dentro de los procesos de producción actual uno de los temas de gran importancia a tener en cuenta son los procesos de dirección, su enfoque y estrategias

La UBPC Juan J Fornet, está inmersa en un proceso de búsqueda de soluciones que posibiliten diversificar las producciones agropecuarias, dentro del cual está la cría intensiva del ganado caprino, siendo esta una vía de desarrollo a corto y mediano

plazo, pues las cabras posee gran adaptabilidad a nuestras condiciones y alta eficiencia productiva.

En los últimos año los indicadores productivos caprino (Leche, Carne y Cuero) no ha mostrado grandes avances económicos, a pesar de contar con animales de calidad desde el punto de vista Racial, estos problemas se debe fundamentalmente a la carencia de estrategias de dirección que planteen pautas a seguir dentro del proceso productivo caprino, además y no menos importante están los manejos técnicos los cuales no se tienen en cuenta en la crianza de estos animales. Analizando el potencial productivo con el que se cuenta y sus posibilidades de que formen parte de una gran fortaleza económica local, nos hemos dado a la tarea de realizar un estudio para evaluar la influencia de los procesos de dirección en el sistema productivo del ganado caprino en la raza " Nubia " en la UBPC Juan J . Fonet para esto partimos del siguiente

Problema científico:

La Deficiente gestión del proceso de dirección en el sistema productivo caprino en la UBPC Juan J Fonet trae como consecuencia los bajos rendimiento productivos.

Hipótesis: Si se realiza un estudio de la gestión del proceso de dirección en el sistema productivo caprino en la UBPC Juan J Fonet entonces se obtendrá un incremento significativo de los rendimientos, explotándose así sus potencialidades.

Objetivo general: Evaluar la gestión de los procesos de dirección en la crianza del ganado caprino en la raza " Nubia " en la UBPC Juan José para aumentar los rendimientos productivos.

Objetivo específico:

- ✓ Determinar la influencia de la gestión del proceso de dirección vinculada a la crianza caprina.
- ✓ Capacitar a los trabajadores directos en el proceso productivo caprino sobre el manejo de esta raza.
- ✓ Incrementar los rendimientos productivos del ganado caprino en la UBPC Juan José Fonet.

Capítulo- I Revisión Bibliográfica

El desempeño de toda organización empresarial dependerá en gran medida de la capacidad para ejecutar los procesos que conduzcan al logro de sus metas y puede alcanzar diferentes estados e incluso pueden ser perniciosamente negativos y en otros casos muy erráticos, así como positivos y muy estables; también en un periodo determinado, independientemente al estado en que se logra mover la organización y en distintas formas, pueden alcanzar una efectividad tal en sus procesos que suelen transitar en cualquier sentido desde un alto hasta un bajo desempeño.

Los resultados en cualquier organización constituyen la salida de los procesos que a la vez estarán identificados con las mismas cualidades en que se han desarrollado el enfoque a sistema, sinérgico u holístico, siendo el proceso de Dirección uno de los decisivos por su interconexión con los demás procesos, pues es en este donde se garantizan todas las metas, los planes, los objetivos, las acciones, la organización de los recursos, el control, entre otros, lo cual nos permite reafirmar que la Dirección es un proceso de naturaleza interactiva entre sus cuatro fases o funciones generales, las cuáles están claramente definidas y de gran influencia en cualquier sistema de gestión. Las mismas se denominan como: Planificación o Planeación, Organización, Liderazgo y Control. (Ansoff, 1993).

Cualquier Sistema de Control, bien sea norma estable o de retroalimentación a implantar en las organizaciones, debe constituir un elemento de contacto permanente entre las funciones generales de la Dirección y los componentes de gestión de la dirección para lo cual se tendrá en consideración cuatro aspectos funcionales diferentes pero no excluyentes en su interactividad y de los cuales se exponen las siguientes características:

- a) Función de programación que deriva los objetivos fundamentales a largo, medio y corto plazo definidos en la fase de Planeación y constituye por tanto, el punto de partida del control de gestión.
- b) Función de previsión que es el resultado de análisis profundos vinculando la triada esencial que se forma entre los objetivos propuestos, la movilidad del entorno y las experiencias en el pasado reciente, teniendo como finalidad las posibles adecuaciones o cambios del espectro empresarial.

c) Función de control que se desarrolla a través de la comparación de las variables específicas que son las que determinan la valoración de las variables esenciales y que definen el nivel de cumplimiento y su calidad respecto a las metas organizacionales, y que concluye con los análisis comparativos y la retroalimentación.

d) Función de coordinación es ejecutada por la misma dirección o por la unidad funcional competente pues ninguna de las funciones mencionadas anteriormente se realiza de forma individual sino que se propician para alcanzar el efecto sinérgico.

El proceso de dirección recibe la influencia directa de algunas variables que determinan el desempeño empresarial en correspondencia con los objetivos prefijados en la programación a los cuales se denominan factores de influencia, estando referenciados por expertos en el tema aquellos que tienen participación en la formación y funcionamiento del trabajo en equipos. (Caballero, 1999).

1.2- Liderazgo y Estilo

Los directores generales conceden una especial importancia al diseño de la Estrategia Empresarial y su Implantación, pues deben reconocer su plena responsabilidad en la interpretación y las decisiones estratégicas, y son simples. (Menguzzatto, 1995).

observadores en la aprobación de los niveles inferiores, admitiéndose que su diseño.

Es evidente que cualquier cambio inesperado en el liderazgo de la organización, independiente a las causas que lo puedan generar (democión, promoción, fallecimiento, etc) puede generar inestabilidad en la estructura psicológica de los grupos e individuos lo que puede ser un suceso devastador. Las personas y los grupos temen a los cambios en el liderazgo por el alto nivel de incertidumbre que generan los estilos de liderazgo. (Nahavandi, 1993).

Se debe tener mucho cuidado al analizar el Estilo de Liderazgo y el Estilo de Dirección, el primero mantiene sus pulsaciones en un debate entre la orientación a cumplimiento de las tareas o a las personas, bien definido en el modelo que representa la malla administrativa, el segundo encara los desafíos de los individuos y los grupos en cuestiones vinculadas con la motivación y los satisfactores. (Guerrero, 2000 y Odiorne, 1995).

1.3 - Cultura Organizacional

La cultura según Martínez, (1997) puede definirse como el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo. La cultura de la organización afecta a la implementación de la estrategia al influir en la conducta de sus trabajadores y/o al motivarlos a lograr objetivos organizativos o a sobrepasarlos. (S.A. 2000).

Cuando la cultura de una organización concuerda con su estrategia, se facilita considerablemente la implementación de la última. Resulta imposible implementar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional. Por lo general los líderes presentes o pasados de una organización ejercen una influencia definitiva en la cultura. Es frecuente además que coexistan varias subcultura en los departamentos particulares de la organización, que a su vez están influidos por los líderes de esos niveles. La organización desarrolla y refuerza las culturas de diferentes maneras, siendo las más comunes aquellas que se vinculan con los cinco mecanismos primarios definidos como:

1. Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis internas: los métodos que emplean los líderes para resolver las crisis pueden dar orígenes a nuevas creencias y valores, y poner de manifiesto ciertos supuestos subyacentes en la organización.
2. Modelación deliberada de roles, enseñanza y entrenamiento: la conducta de los líderes, tanto en los contextos formales como en los informales, tienen notables efectos en las creencias, valores y conductas de los empleados.
3. Aquello a lo que los líderes prestan atención, miden y controlan: los líderes pueden comunicar su visión de la organización y lo que quieren que se haga con la mayor eficacia al hacer hincapié continuamente en unos mismos temas en las reuniones, en comentarios y respuestas espontáneas y en debates sobre estrategias.

1.3.1 - Recursos Humanos

Los recursos humanos como principales portadores de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas, necesarias para lograr implantar la estrategia formulada. La actuación y contribución de esta variable estará muy en concordancia con los

elementos que deberá exhibir la cultura organizacional y la materialización y mantenimiento de los valores compartidos. (Normann, 1993)

Si es adecuada la GRR-HH, se reducen las restricciones y con ello la reducción de la resistencia de los trabajadores a los procedimientos y reglas que deben cumplirse para llegar a lograr las metas ya que debe existir una total congruencia entre los fines organizacionales e individuales, producida por la adecuada comunicación entre las diferentes instancias, sobre las necesidades y aspiraciones de una y otra.

Teniendo las metas organizacionales claras la participación permite establecer una idea de compromiso en el trabajador de los diferentes niveles y por ende, se afianza el sentido de pertenencia del mismo al grupo en el cual labora (necesidades individuales). Se afinan los procesos de comunicación (descendente y ascendentes), el flujo de la información se hará libremente sin entorpecer la rapidez de los procesos y la obtención de resultados.

El comportamiento organizacional es defendible por la existencia de las personas en las organizaciones, constituyendo su fuerza interna y con sus variables dependientes e independientes bien definidas.

Al tener participación los individuos, como parte de la aplicación de una filosofía apropiada, pueden corregir su propio desempeño (autorregulación) lo cual evita intervenciones ajenas o superiores y por tanto, molestias en la autoestima del individuo. (Ronda, 2000 y Ketchen, 1996).

1-3-1-1- Capacitación

Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

1-3-1-2- Acción de Capacitación

Expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizadas.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. Inicialmente se vio, por algunos reacios, como un eslogan, algo superfluo, sin sentido, el tiempo los hizo cambiar. Se demostró la necesidad real cuando comenzaron a aparecer nuevas tecnologías, nuevos procesos automatizados que mejoraron considerablemente las condiciones de trabajo, la productividad por trabajador y con ello el rendimiento económico de las empresas.

Con la capacitación, las organizaciones se proponen lograr varios objetivos, entre ellos se encuentran:

Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no solo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

1-3-1-3- Ventajas de la capacitación

Las ventajas son diversas; cuando se capacita a alguien no solo estamos abonando el futuro, sino que estamos preparando al hombre para un mejor desempeño dentro de la organización, además de elevar su cultura personal y garantizar un nuevo “archivo” de conocimiento.

La capacitación en el puesto de trabajo tiene más ventajas que desventajas, pues el hombre permanece vinculado a su actividad laboral además de desarrollar conocimientos y habilidades propias de su puesto. Las desventajas son mínimas: conocimientos teóricos limitados, la dependencia a un personal capacitado (entrenador) para realizar la asesoría, adiestramiento u otra forma.

1.3.2- Estructura Organizativa

La estructura organizativa no solo es el resultado de lo que se requiere implantar en una organización como parte de lo que ha sido necesario cambiar o como respuesta de enfrentar nuevos retos o contraerse a consecuencia de la reducción de las capacidades. El éxito de la implementación de la estrategia depende en parte de cómo las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades de éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Así las cosas, conforme la estrategia básica de una organización varía a lo largo del tiempo, deberá cambiar también su estructura. Resulta imposible comprender la estrategia de una organización sin examinar así mismo la estructura con que cuenta o va a necesitar para adaptarse a este cambiante y complejo mundo. (Rodríguez, 1999)

1.4 - Gestión

En la actualidad al revisar cualquier documento donde se logre definir la Gestión, se aprecia que existe un consenso generalizado, no obstante, algunos abordan este tema para referir el eficaz funcionamiento de una entidad. En algunos sectores Latinoamericanos la Gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. comprendiendo además todas las actividades organizacionales que impliquen el establecimiento de metas y objetivos, el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional y una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización. (Hernández, 2001)

La Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento además del establecimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia y desarrollo de la misma según el sistema social correspondiente; para esto la administración debe ser capaz de conseguir que los bienes producidos o los servicios prestados se obtengan con eficacia y que lleguen oportunamente al cliente y

a la comunidad para lo cual será necesario que administre los recursos disponibles con economía y eficiencia. (Hernández, 2000).

1.4.1 – Valoración de la Gestión Administrativa

La valoración a la gestión de la administración, tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

A partir de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Ya en los años 70, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscaban información con el fin de juzgar la calidad de la administración. Como resultado de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de estas, surgió un movimiento dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y sus directivos. (Rodríguez, 1999).

La tendencia a que las direcciones adquirieran una mayor responsabilidad frente a la sociedad mediante el suministro de más información que permitiera evaluar mejor su gestión es evidente. Si por una razón obvia de información veraz y objetiva se desarrolló la función de los auditores ¿qué iba impedir que ese requisito de veracidad y objetividad fuera solicitado para la gestión y la información de la gestión? Diagnosticar la gestión de la Dirección de manera sistémica y profesional, con el fin de proporcionar evidencias para poder realizar una evaluación independiente sobre el rendimiento de la entidad y luego establecer el grado de Efectividad, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y de mejora. El desarrollo de la dirección está fuertemente vinculado al de las fuerzas productivas y las relaciones de producción y es además un elemento impulsor o retardador de ambas. La dirección no existe en abstracto; está asociada a un objeto de aplicación concreto y su modo de actuar se vincula a este y a las condiciones y circunstancias que prevalezcan en ese

momento. Sí la dirección no responde a esta vinculación produce efectos contrarios a los que se busca con su aplicación. (Hernández, 2001).

1.4.2 - La gestión estratégica

La gestión estratégica, a diferencia de la operativa, se refiere a las decisiones del mediano y largo plazo; aquí se trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano. En este caso podríamos plantear aspectos como. ¿Podremos seguir siendo tan innovadores o hemos de buscar otras formas de diferenciarnos de nuestros competidores?, ¿Nos introducimos en el mercado X? ¿Realizamos una join venture o una alianza estratégica con la empresa y? Este tipo de decisiones es completamente diferente a las operativas, no nos afectan hoy sino que tratan de mejorar, o al menos mantener, nuestra posición en el futuro.

Un aspecto clave es que, mientras en las decisiones operativas hemos dicho que se trata de reaccionar a problemas que se nos presentan, en el caso de las decisiones estratégicas hemos de ser proactivos, es decir tener la capacidad de reacciona antes que los cambios nos sorprendan, hemos de anticiparnos a la aparición de los primeros síntomas de que tenemos problemas estratégicos, puesto que entonces, cuando los síntomas son evidentes ya puede ser tarde.

La gran diferencia es que, mientras que en el caso de la gestión operativa hemos de sentarnos en nuestro despacho a esperar que los problemas vayan apareciendo, nadie va a llamarnos para avisarnos que dentro de dos años habremos perdido nuestra ventaja competitiva si no tomamos algunas decisiones ahora.

Esta proactividad, este anticiparse al futuro es la cuestión clave en los aspectos estratégicos: No hay que pensar en qué decisión voy a tomar mañana, sino en ¿qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana? Lo grave, es como ya se ha dicho es tomar la decisión mañana cuando ya es demasiado tarde. Además del enfoque a largo plazo y la proactividad se puede añadir la visión general de la empresa, en lugar de la visión funcional de la gestión operativa.

En la gestión estratégica predomina la información cualitativa, debido a la incertidumbre y los constantes cambios en el entorno.

Otro aspecto importante y diferenciador de la gestión estratégica, en comparación

con la operativa, es que mientras que esta última era normalmente introvertida, miraba, casi únicamente hacia la empresa, la primera es extrovertida, mira hacia el entorno. Siempre que pensamos estratégicamente pensamos en el entorno (en cómo afectará a la actividad de nuestra empresa). Si el objetivo es lograr que nuestra empresa mejore en el futuro, está claro que se debe adaptar a ese futuro, y cuando pensamos en adaptarnos al futuro, pensamos en ajustar a la empresa a las variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas, sectoriales, etc., en definitiva a los aspectos del entorno.

1.5 -Visión integral de la Dirección

La dirección como ciencia tiene un grado determinado de complejidad en su estructura y modo de funcionamiento. Su propia naturaleza genera incluso numerosas ramas y especialidades de aplicación e influyen sobre ella diversas disciplinas. La comprensión de la dirección como un todo integral es un punto de partida fundamental para entender aquellas de sus partes. (Sabator, 2001 y Llanes, 2000).

Los procesos de dirección se explican a través de las llamadas funciones generales de la dirección, cada una de las cuales agrupa bajo una óptica de homogeneidad diversas actividades. En su ejecución, la dirección se manifiesta por medio de estas funciones de forma solidaria e interrelacionada.

El proceso de dirección consta de infinidad de ciclos individuales que pueden diferenciarse por muchos factores: tiempo, espacio, objetivos, medios, importancia, desarrollo, etcétera.

Pudiera decirse incluso que cada ciclo puede estar dividido en otros subordinados. No obstante, estas diferenciaciones de los ciclos y/o subordinación entre ellos, a nivel social contribuyen al cumplimiento de los objetivos definidos para el régimen social en particular, ya que todos ellos guardan relación y se coordinan desde un punto de vista estructural y funcional. (Internet guate.net 2000 y Guerrero, 1998)

Como ya se ha dicho, en el cumplimiento de cada ciclo el sujeto de dirección realiza una serie de operaciones bien determinadas y el proceso de dirección se desarrolla de esta forma en fases relativamente independientes, donde cada fase precedente es una premisa para la subsiguiente hasta concluir el ciclo de dirección.

Case, (1999) plantea que el conjunto de acciones que realiza el sujeto de dirección en cada fase del ciclo se le denominan funciones. Estas funciones tienen un carácter más o menos general en virtud del plano en que se analicen y de su universalidad. Se entiende por funciones generales las que son válidas para cualquier nivel de dirección. Aunque entre los diferentes autores no hay consenso de cuáles son todas las funciones que tienen un carácter universal, al menos, existe reconocimiento por todos, que cada sujeto de dirección, no importa el nivel, tienen que realizar las siguientes:

* **Planificación:** Esta función está asociada a la primera acción que se desarrolla en el ciclo de dirección y por lo tanto comprende la identificación de los problemas, así como la selección de las tareas, medios y formas más convenientes para alcanzar los objetivos propuestos. Es decir, es la definición previa más general que se le traza al objeto de dirección a fin de determinar la trayectoria que han de seguir las acciones posteriores para llegar al estado deseado dentro de determinadas políticas.

* **Organización:** Está asociada a la segunda acción del ciclo y es una de las funciones más importante y compleja de cualquier nivel de dirección. Importante, porque a través de ella se debe buscar la mejor combinación que permita materializar los aspectos de unidos en la planificación y compleja porque requiere poder definir la relación sistémica que debe existir entre los elementos que requieren ser organizados. Esta función puede definirse como la encargada de buscarla mejor forma de combinar los recursos tanto materiales como humanos y las relaciones que se producen entre ellos y su mundo exterior dentro de un tiempo y espacio determinado.

* **Regulación o Mando.** Esta función se corresponde con la tercera acción del ciclo y por lo tanto es mediante la cual se ejecutan las tareas. Dicho de otra forma, esta función es la que le permite al sujeto de dirección dirigir la acción de los subordinados en virtud y en representación de la autoridad que le ha sido delegada. El sujeto dirige porque cuenta con una autoridad que formalmente le ha sido conferida por un nivel superior, pero puede dirigir más o menos bien en función de los métodos que utilice para dirigir. La utilización de métodos eficaces en la dirección permitirá que la autoridad que tenga el dirigente para mandar y hacerse obedecer, además de ser formal se convierta en una autoridad real, ya que será reconocida por los subordinados que tenga a su alcance al utilizar métodos adecuados. (Hernández, 2001).

* Control. El control es la función asociada a la última acción del ciclo y presupone la existencia de diversos dispositivos que sirvan para medir las desviaciones que se han tenido en la ejecución de acuerdo al plan previsto. Es decir, el control mide el comportamiento de la planificación y aunque son dos funciones que difieren en tiempo y espacio, están muy estrechamente ligadas. La planificación no tiene sentido si a ella no está asociada un determinado control que evalúe y analice las desviaciones y el control no es fundamental si no tiene un punto de referencia contra el cual comparar la racionalidad del proceso de dirección. Además, la relación es tan fuerte, que incluso tienen que estar expresados en la misma unidad de medida a fin de que permita la comparación, evaluación y/o análisis. Por último, el control no puede ser una función puramente contemplativa, sino que debe obligar al sujeto de dirección a ajustar los acontecimientos a los planes, tomando las acciones correctivas necesarias. De esta el ciclo vuelve a repetirse, ya sea ajustando los acontecimientos o estableciendo nuevas acciones, que a su vez han de organizarse, regularse y controlarse.

1.5.1 La Dirección como resultado de un enfoque

Según Gárciga, (1999). Las organizaciones de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, los medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, por tanto se requiere de un enfoque diferente de entender y practicar la Administración, que debe reconocer y privilegiar aspectos esenciales como:

- La importancia del entorno, con sus amenazas y oportunidades.
- . Las inversiones inteligentes centradas en factores de cambio y transformación.
- . La inversión empresarial

El concepto de inversión ha sido interpretado por diversos autores de diferentes formas, pero en general, inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos, duraderos o instrumentos de producción, que la empresa utiliza durante varios ciclos económicos para cumplir con sus objetivos. La aplicación consecuente de estos enunciados, propiciará la optimización de los recursos y el cumplimiento de los requisitos que deben mantener los proyectos durante y después de su ejecución.

En todo acto de inversión intervienen los elementos siguientes:

- 1- Un sujeto que invierta.
- 2- Un objeto en que se invierte que puede ser de naturaleza muy diversa.
- 3- El costo que supone la renuncia a una satisfacción en el presente.
- 4- La esperanza de una recompensa en el futuro.

Los conceptos de inversión y capital están estrechamente relacionados, inversión, significa formación o incremento neto de capital. La inversión de un determinado período de tiempo viene dada por la diferencia entre el stock de capital existente al final y al comienzo del período de tiempo correspondiente; cuando es positiva esta diferencia habrá inversión o formación de capital y cuando es negativa no habrá inversión o consumo de capital. El consumo de capital corresponde a la idea de “stock”, mientras que el concepto de inversión responde a la idea de “flujo”. (MacGregor, 1999).

1.5.2 - Los protagonistas del proceso de dirección estratégica

Un proceso de dirección estratégica, aunque se realiza a iniciativa del máximo responsable de una organización, es normalmente recomendable efectuarlo con la participación de su ápice estratégico. Ésta aunque formada normalmente por los subdirectores y jefes de las áreas funcionales de la organización, dependerá, en última instancia, de la forma de organización que hubiese escogido la propia empresa, así como de su tamaño.

De este modo, se creará en el equipo directivo una visión compartida de futuro y, además, un compromiso personal, una identificación con el proceso y su estrategia y un sentimiento profundo de autoría y paternidad por parte de todas las personas claves de la organización. Cualquier cambio que se pudiera decidir se pondrá en práctica mucho más fácilmente si se tiene el apoyo de todo el personal directivo de la empresa, y difícilmente se puede lograr el apoyo de una persona clave si, por otra parte, no se le ha dado la oportunidad de dar su opinión y defender sus puntos de vista. Asimismo, se debe lograr el compromiso del núcleo operativo, el personal de la tecno estructura y el staff de apoyo.

1.5.2.1 - Diferencias entre Dirección Tradicional y Dirección Estratégica

Como se planteó anteriormente la aparición, en los primeros años de la década del 60 del siglo XX, de la planeación estratégica ha originado una pregunta ¿qué diferencia la planeación estratégica de la planeación tradicional a largo plazo?

Al respecto, el (González, 1998) señala que la planeación estratégica es diferente a planear a largo plazo, este último tipo es simplemente una extensión de lo que una organización está haciendo actualmente, se asume que las cosas continuarán, en muchos casos en que se conoce que ocurrirán cambios, por falta de preparación no pueden ser incluidos, por ello predominan las decisiones simples y una corriente de decisiones similares. En contraste la planeación estratégica busca un futuro mejor y determina cómo llegar a él, proporcionando una guía para la toma de decisiones y la concentración de los recursos.

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

Por otra parte, apunta que la planeación estratégica incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa, por ello es que hace un llamado a la comunidad organizacional en su proceso de planeación, en lugar de llevarlo a cabo de manera aislada. En la planeación estratégica es necesario tener un apoyo y una decisiva participación de la alta dirección de la organización en la conducción del proceso de manera visible; sin embargo, todos los miembros de la organización, de alguna manera, deben ser involucrados.

Por último refiere que la documentación que produce la planeación estratégica se debe modificar periódicamente, a medida que las informaciones evolucionan; mientras que la planeación convencional establece proyectos estáticos, que representan

un gran esfuerzo intelectual, pero que en la práctica tienen muy poca utilidad para la organización.

Para ilustrar las principales diferencias entre la dirección tradicional respecto a la estratégica se ponen a su consideración las tablas 1 y 2.

Hace mayor énfasis en factores del entorno y, al corresponderlos con factores internos, los sitúa en función de los primeros. La planificación tradicional miraba más hacia dentro que hacia fuera. Está más orientada al cambio que a la estabilidad. Desplaza su principal atención a la eficacia, aunque la eficiencia continúa siendo vital. Utiliza ampliamente la información cuantitativa, los métodos basados en criterios de expertos e información cuantitativa, mientras que la planificación tradicional utiliza preferentemente esta última. Se fundamenta más en la representación de escenarios futuros, y se basa menos sin significar que no las considere en las experiencias pasadas. Su preocupación central radica en el desarrollo de un potencial futuro, con prioridad sobre las cuestiones corrientes. Para la planificación estratégica es muy importante el control de las desviaciones del estado real y del entorno económico, competitivo, tecnológico y de mercado en relación con lo esperado. No obstante, los elementos abordados anteriormente, se considera que la planeación estratégica no hace obsoleta la dirección tradicional, sino que le da una nueva orientación a las denominaciones tácticas y operacional.

Tabla # 1 Diferencias entre Dirección Tradicional y Dirección Estratégica.

Dirección Tradicional	Dirección Estratégica
En la función de planeación	
Planeación	Estrategia
Del pasado al futuro	Del futuro al presente
La planeación e implementación están separados.	La planeación y la implementación están integrados. El factor estratégico son los recursos humanos.
El factor estratégico es la tecnología.	
En la función de Organización	
Estructuras jerárquicas Manuales, normas detalladas. Estabilidad.	Estructuras planas. Orientaciones, visión, motivaciones. Innovación y flexibilidad.
En la función de Dirección	

Reactiva, inercia. Gestión operativa. Decisiones operativas y repetitivas. Información cuantitativa. Autoridad. Dirigir a los hombres Los recursos humanos son un medio. La motivación es sinónimo de manipulación.	Proactiva, cambio. Gestión Estratégica Decisiones Estratégicas, no repetitivas. Información cualitativa. Liderazgo. Dirigir con hombres. Los recursos humanos son el fin. Participación, compromiso, cultura, valores compartidos.
En la función de control	
Autoridad. Proceso.	Autocontrol. Resultados.

Tabla # 2 Diferencias entre Dirección Tradicional y Dirección Estratégica.

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

1.5.2.2 -Diferencias entre Dirección Estratégica y Planeación Estratégica

Muchos especialistas aceptan que la dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la administración, ya que permite conocer y privilegiar los aspectos críticos siguientes:

La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.

La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la empresa.

El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad de la organización.

Las inversiones “inteligentes” centradas en factores de cambio y transformación.

El compromiso con los principios de calidad total en todos los niveles.

La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas estratégicas entre esta y los competidores.

No obstante, en la bibliografía consultada no son muchos los autores en la que hacen notar diferencias entre los conceptos planeación estratégica y dirección estratégica. Marina Menguzzatto plantea, al respecto, que la planeación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico y que puede considerarse que la dirección estratégica cubre las deficiencias de ésta.

Sobre este particular el Dr Fermín Orestes Rodríguez plantea los aspectos que definen por qué la planeación estratégica es un enfoque sólo parcial:

Desconocer cómo se identifica el papel interno de la empresa en la formulación de su estrategia.

Planificar es un sistema formal para alcanzar las metas organizacionales, toma en cuenta sólo un aspecto de la estrategia. El concepto de formalización es decisivo para la planificación. La formalización implica racionalidad, más aún, implica descomponer la estrategia en una serie de pasos que pueden ser llevados a cabo a través de toda la organización. La formalización implica, también, que los planes que son los productos de la planificación, estén claramente articulados.

La diferencia entre la formulación estratégica y la planificación formal es lo mismo que la diferencia entre un gerente que piensa estratégicamente acerca de cómo ganar ventaja competitiva y un gerente que se concentra en cómo hacer que la estrategia funcione y formalmente lleva a cabo esas actividades dentro de una organización.

A pesar de reconocerse las diferencias que argumentan los diferentes autores consultados cuando se realiza una revisión sobre el tema, se percibe que

mundialmente se utilizan los términos, gestión, planeación, dirección y administración estratégica para referirse al mismo proceso; sin embargo nuestra percepción sobre el asunto es que, en realidad, la planeación estratégica sólo abarca el proceso de formulación de la estrategia y la dirección estratégica las tres fases, es decir, la formulación, la implantación y el control, pero que los autores, al parecer, para dar otra connotación le empezaron a llamar dirección al proceso similar en características que al de planeación. Basar el análisis del entorno en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas, las cuales tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor. Suponer irrelevante y sin afectación la dinámica social y política, tanto dentro, como fuera de la organización. Enfocar la atención sobre las relaciones empresa – entorno, bajo la hipótesis de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios. Enfatizar las cualidades y minimizar las debilidades, sin plantear los cambios estructurales internos necesarios. Poner énfasis en la formulación de la estrategia, despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización, así como de su propia ejecución y control.

La etapa de la planificación estratégica constituyó una respuesta sólo parcial a la necesidad de establecer y encauzar el rumbo de las organizaciones. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica: resistencia al cambio y manejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos”.

“En este sentido es que se imbrican la dirección estratégica y el desarrollo organizacional pues sin un soporte organizacional adecuado, sin la comprensión y manejo efectivo de los complejos procesos propios del comportamiento humano en las organizaciones y sin una decidida actitud estratégica hacia el entorno con un sistema de propósitos definido, los procesos de cambio no serán más que un conjunto de buenos e inalcanzables deseos ”

Aunque las palabras estrategia y planificación son a menudo empleadas de manera

intercambiada, es posible definir una exacta distinción entre las dos actividades. Estrategia también se conoce como formulación estratégica y contiene las cuatro actividades: de planificación, definición de modelos o normas, posicionamiento y perspectiva:

Primero, la estrategia puede ser un plan en el sentido que guía las acciones de las organizaciones en el futuro.

Segundo, la estrategia puede ser un modelo o patrón de comportamiento que se desarrolla a través de un período de tiempo. La estrategia como modelo o patrón es diferente de la estrategia como un plan. Un plan implica acciones deliberadas por parte de la dirección, mientras que un patrón puede surgir a medida que las organizaciones le dan frente a los eventos externos a la misma.

La estrategia como posición se hace evidente cuando una organización intenta llevar productos específicos a mercados específicos y, por lo tanto, ocupar una cierta posición en el mercado. Por último, la estrategia como perspectiva implica conocer qué tipo de organización es usted y desarrollarse sobre esa competencia.

1.6 -Proceso Productivo Caprino

1.6.1 -Antecedentes

Antes del triunfo de la Revolución en la cría caprina no hubo desarrollo alguno. Por tal motivo al enfrentar la Revolución el desarrollo ganadero del país encuentra en el caprino una situación crítica.

Los primeros ejemplares de que se dieron noticias, evolucionaron hace 20 millones de años en el periodo mioceno en las regiones de Asia. Estos mamíferos vertebrados pertenecen al orden artiodáctilo, suborden rumiante, familia bovidae y subfamilia caprina, existen cinco especies de cabras agrupadas principalmente por la conformación de sus cuerpos y lugar de origen. Entre ellas se encuentran la aegagrus (este asiático), ibex (alpes siberianos), falconeri (Asia central), pirenaica (España), cilindricone (caucaso). En la actualidad, la población mundial de cabras asciende a 460 millones de cabezas, donde el continente africano abarca la mayor parte de ellas.

En los primeros años de revolución se implantan las primeras medidas de producción y aparejado a ello se introducen en el país tres razas fundamentales como La Criolla, La Alpina y La Nubia. (MINAGRI. 2009).

Dadas las condiciones de productividad de la cabra criolla y su facilidad de adaptarse a las condiciones más adversas, se considera que realmente se ha hecho poco para mejorar la productividad de los rebaños de cabras y por tanto es necesario insistir en el estudio de aspectos que han de llevar forzosamente a cambios profundos en los actuales planes de producción.

En tal sentido se dice que este animal de baja producción de carne pero fundamentalmente más adaptado a al medio que las demás razas existentes en el país, debe lograr grandes mejoras bajo un correcto programa de apareamiento, selección y cruzamiento en base a producciones de carne, como producto más importante de la explotación caprina. Sin duda alguna este producto determina en el futuro una amplia intensificación de los métodos de producción.

Se plantea implantar sistemas de crianza que conlleven moderadas inversiones en recursos constructivos para no afectar el desarrollo de otros renglones vitales de la economía, pero no obstante permitirá un control satisfactorio de los animales y de la duplicación de nuevas técnicas.

Datos estadísticos existentes expresan que la mayor cantidad de muertes son por causas subjetivas y que las condiciones cubanas para el desarrollo del caprino son buenas, ya que a pesar de las condiciones objetivas y subjetivas en que se efectúa la producción ha existido crecimiento de la masa caprina.

Es evidente el crecimiento que se espera de la masa caprina, como también es considerable la cantidad de recursos, trabajo de investigación que esto implica, para poder establecer nuevas normas zootécnicas, higiénicas y sanitarias que posibiliten un mejor manejo y explotación de estos animales.

1.6.2- Manejo del pastoreo

La mayoría de los sistemas de uso de forrajes se basan en el pastoreo directo. Aun cuando se reconoce una diversidad de sistemas de manejo del pastoreo, los mismos se pueden clasificar básicamente en dos categorías: pastoreo

continuo y alguna forma de pastoreo rotacional. El pastoreo continuo es aquel sistema donde los animales hacen uso constante de un área determinada durante un ciclo de producción o al menos durante una estación. En este sistema puede haber un número constante de animales durante todo el periodo o el número de animales puede variar de acuerdo a la disponibilidad de pasto u otras decisiones de manejo que toma el productor. Este sistema requiere poca inversión en cercas, bebederos, saleros, etc.

En general, el tiempo de pastoreo lo determina la disponibilidad de alimentos, y los mismos animales nos indican que sus necesidades fueron satisfechas cuando comienzan a regresar al lugar donde comúnmente permanecen durante las noches.

1.6.3- Acuartonamiento

El acuartonamiento para el pastoreo se hará orientado a crear cuartones grandes de 2 a 3 ha tratando en lo posible de que en cada uno existan las mismas variedades de plantas a consumir por las cabras.

Se recomienda la siembra de postes vivos para el cercado, preferentemente, piñón de pito, Júpiter ó almácigo.

Si el sistema de explotación es extensivo, es decir, sin suplementos, se recomienda una carga no mayor de 6 cabras/ha/año. Esto se puede tomar como criterio para determinar el número de cuartones. Si el sistema es semi intensivo, los animales recibirán suplementación de forrajes o concentrados y la carga se podrá incrementar hasta 15 cabras/ha.

1.6.4 - Producción de leche.

La producción de leche de cabra precisa de la organización del rebaño y del conocimiento de la fisiología de la glándula mamaria para tener altas producciones.

El criador debe establecer dos grupos de producción: alta y baja, considerando los resultados que se obtengan en el pesaje de la leche. Ello permitirá un manejo nutricional diferente.

Las cabras son muy persistentes en la producción de leche, cuando existen ciertos desarrollo en el programa productivo se alcanzan lactancia de un año o más y ello es muy importante al considerar el periodo de servicio de estos animales. En la práctica

diaria ocurre comúnmente que los animales se gestan entre 30 y 60 días después del parto, condenándolos a lactancias muy cortas.

Las glándulas mamarias de las cabras son muy eficientes y defieren mucho de las vaca y de las ovejas. La leche sisternal es alrededor del 70%, por lo que resulta conveniente que el vaciado de la ubre se realice al menos dos veces al día. Por tanto, si se establece un doble ordeño hay que considerar como mínimo un intervalo de 8 horas de cada ordeño.

El ordeño se hará siempre a fondo. Esto propicia que la ubre comience a secretar leche inmediatamente para el próximo ordeño. El ordeño constituye el objetivo fundamental del criador dedicado a la producción de leche, por esta razón es necesario que el mismo se realice siempre por las mismas personas, a una hora determinada y evitar elementos estresantes como perros, ruidos y golpes.

El ordeño se realiza a mano llena, nunca a dedo partido, pues este último es responsable de trauma e infecciones. Es recomendable ordeñar por detrás de la cabra ya que impide los accidentes y las deformaciones en las ubres.

1.6.5- Producción de carne

En muchos países del mundo es bastante generalizado el hábito en el consumo de la carne caprina y en Cuba forma parte de los subprograma de la agricultura urbana, aunque la mayoría de los animales en Cuba se destinan a la producción de leche y sus derivados, dada la necesidad de los mismos. La mayoría de las cabras de carne se explotan en sistemas extensivos de producción por ello no existe en muchos casos una razón práctica o económica para modificar el sistema, no obstante, podemos introducir algunas prácticas de manejo cuando logremos una mejor tasa productiva, menor mortalidad y mejores pesos al destete.

Los animales para comercializarlos deben de obtener un peso promedio de 30 a 45 Kg., cuyo rendimiento a la canal, en igual orden debe ser de 48 a 50%. Para muchos consumidores la preferencia es por la carne del caprino ya que es superior a la del carnero, ello se argumenta en un mejor sabor, que viene dado por un cúmulo de grasa visceral y no disminuida por todo el cuerpo como es el caso de los carneros, mayor contenido de carne magra y mayor porcentaje de músculo con relación al hueso, tanto en hembras como en machos.

1.6.6 Características de la raza Nuvia

Origen: se desarrollo en Inglaterra, productos de cruzamiento de las razas jamnapari de la India y sementales del tipo saraibi Egipto.

Cabeza: líneas faciales convexa a muy convexas.

Orejas: muy largas, anchas y peludas, de textura fina y cartílagos bien definidos, que cuelgan próximos a la cabeza.

Piel: oscura en asociación con el pelo negro y mas clara en las partes con manchas de blanco.

Pelaje: corto, suave y lustroso.

Color del pelo: varia desde el negro al chocolate, con o sin manchas cremas en cualquier lugar del cuerpo. Se admite cualquier combinación de color y predomina el negro como base.

Talla y peso: las hembras sobrepasan los 75 cm. de altura a la cruz y los machos 85 cm. con mas de 60 y 80 Kg. de pesos respectivamente.

Ubres y pezones: espaciosa, bien insertada entre sus dos mitades.

Producción de leche: 716 Kg. en 300 días.(Ramírez, 2000).

Capítulo II-Materiales y Métodos

2.1 -Procedimientos Generales

El presente trabajo se realizó en el centro de desarrollo caprino perteneciente a la UBPC Juan José Fornet, la cual se encuentra situada en la Viuda, Consejo Popular La Ceiba, Municipio Rafael Freyre Torres, provincia de Holguín en el periodo 2010-2011, este centro posee una extensión territorial de 45.0 ha. De las cuales 40.5 ha se utilizan para el pastoreo libre las que están acuartonadas, 4.0 ha son para la producción de forrajes y 0.5 ha son de las instalaciones, el suelo característico es el pardo con carbonato, con una topografía llana. El tipo de instalación, la rutina de manejo y la política de alimentación (para la cabras en ordeño) se realizó según Instructivo técnico (MINAGRI, 2001). El Centro cuenta con 242 animales de ellos 86 pertenecen a la raza Nubia siendo esta el objeto de estudio en el presente trabajo. Se utilizó el pastoreo semiestabulado donde se pastaba dos veces al día de 9:00am –12:00pm y de 2:00pm-6:30pm, en las horas restante los animales se distribuían en sus respectivas naves donde se les ofrecía forraje, sales minerales y aguas. Para el cuidado y control de la masa existe una fuerza laboral de 5 trabajadores los cuales poseen un sistema de pago por resultados vinculados al área (Ingresos - Gastos). Se realizó un estudio general basado en la implementación de los procesos de dirección enfocada a la producción caprina específicamente de la raza Nubia.

2.1.2 -Fase Diagnóstico

Como paso inicial se realizó un diagnóstico para determinar las principales deficiencias que afectaban la producción caprina para esto se utilizó la Matriz DAFO, basada en una tormenta de ideas obtenidas en el Consejo de Dirección de la UBPC.

Teniéndose en cuenta los siguientes aspectos:

1. Estructura y composición del centro.
2. Capacidad de dirección por parte de los directivos del centro para cumplir sus funciones y resolver los problemas existentes.
3. Estabilidad laboral y productiva
4. Acciones de orientación y control por parte de la UBPC al centro.
5. Plan de desarrollo productivo
6. Limitaciones económicas

2.2 -Fase Evaluativa

El diseño de la investigación se enmarcó en tres momentos los cuales comprendieron todo el proceso productivo:

- 1) Caracterización de los antecedentes y evolución histórica de la producción caprina en la UBPC
- 2) Evaluación del proceso de dirección aplicado en el Centro.
- 3) Planeación e Implementación estratégica de un proyecto de desarrollo a corto y mediano plazo.

2.3 -Valoración Económica

El análisis de la valoración técnico económica se realizó sobre la base de la producción obtenida los años 2010-2011, donde se valoraron los siguientes indicadores.

$$Vp = R \times Vm$$

Vp- Valor de la Producción en miles de pesos por 1 Tn

R- Rendimiento en Tn

Vm – Valor de Tn de Carne

$$Cp = Cc + Cct$$

Cp – Costo de la producción de 1 Tn en miles de pesos.

Cc- Costo común para una 1 Tn en miles de pesos

Cct- Costo de producción y transporte en miles de pesos

$$B = Vp - Cp$$

B- Beneficio neto en miles de pesos

Vp- Valor de la Producción en miles de pesos por 1 Tn

Cp – Costo de la producción de 1 Tn en miles de pesos.

$$C\$ = Cp/Vp$$

C\$ - Costo por peso para 1 Tn de carne Caprina

Cp – Costo de la producción de 1 Tn en miles de pesos.

Vp- Valor de la Producción en miles de pesos por Tn

$$B/C = B/Cp$$

B/C – Relación beneficio – costo en pesos

B- Beneficio neto en miles de pesos

C_p – Costo de la producción de 1 Tn en miles de pesos.

2.4 -Métodos Teóricos:

2.4.1 -El Método de Modelación:

Apoyada por técnicas estadísticas, técnica de análisis entre ellos el uso de medios informativos, revisión de documentos, observación directa, así como una amplia revisión bibliografía sobre el tema.

2.4.2 -El histórico lógico: En el cual se estudian los antecedentes, su evolución histórica, conceptos, nexos y lógica seguida en la investigación, la cual contribuye a la fundamentación del problema, será utilizado en la fundamentación teórica y el diagnóstico.

2.4.3 -El método de lo abstracto a lo concreto: Este permitirá reflejar cualidades y regularidades generales y establecer comparaciones, así como la conexión del nexo y las múltiples tendencias sobre los principios y condiciones de la propuesta.

2.4.4 -Métodos Empíricos:

2.4.4.1 -El método de nivel empírico: Revela las características fenomenológicas del tema y permite la obtención y conocimientos de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos y estos se emplean fundamentalmente en la etapa de diagnóstico, acumulación de la información empírica y en la comprobación experimental de la hipótesis de la investigación y entre estos utilizamos:

2.4.4.2 -Observación: para describir el proceso del estudio realizado y las transformaciones ocurridas a partir de las vivencias del investigador.

2.4.4.3 -El método de la observación directa e indirecta del medio natural o social:

Su utilización servirá para conocer la regularidad mediante la percepción directa de todos los objetos y fenómenos que intervienen, se aplico en la etapa inicial como una vía de exploración de todos los factores, en el transcurso de su aplicación aparecerá informaciones valiosas.

2.4.4.4 -Encuesta: pueden ser a productores para constatar los niveles de conocimientos que se tenían.

2.4.4.5 -Entrevista: Para obtener información de los directivos de la empresa.

2.4.4.6 -Métodos Estadísticos: Para organizar y procesar los datos, así como mostrar los resultados alcanzados que permitan la validación del Procedimiento.

Capítulo III- Resultados Y Discusión

3.1 - Influencia de la Gestión de los procesos de dirección en la producción del ganado caprino de la raza " Nubia " en la UBPC Juan J Fornet.

El estudio se inició con un Diagnóstico General teniéndose en cuenta los aspectos Externos e Internos que influyen en el desarrollo del Centro.

Se inició con un análisis del nivel de escolaridad de los trabajadores y se obtuvo que el mismo es bajo como lo muestra la siguiente figura # 1.

Nivel Escolar

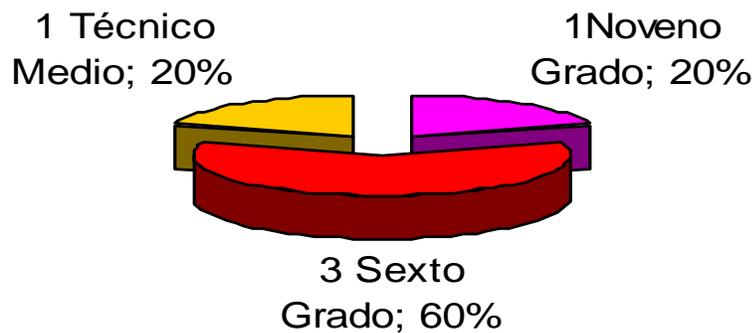
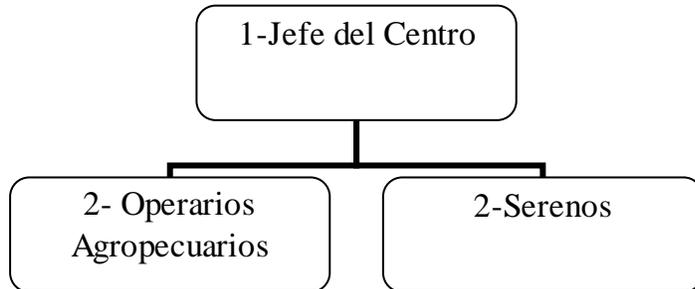


Figura # 1 Nivel Cultural del Centro Caprino.

Todos son del sexo masculino y el rango de edad oscila 31-50 años, esta es una fuerza de trabajo relativamente mayor lo que es una amenaza dentro del proceso productivo teniendo en cuenta el nivel escolar que poseen estos trabajadores.

3.1.1 -Estructura Organizativa.

El centro Caprino, posee una estructura organizativa de la siguiente forma:



3.2- Análisis de la matriz DAFO.

Se desarrollaron varios talleres participativos con los miembros de la junta directiva, personal técnico, jefes de colectivos y cooperativistas directo a la producción y directivos de la Empresa Agropecuaria, donde se realizó un **análisis estratégico** evaluándose las fortalezas y debilidades (aspectos internos) de la UBPC. Así como las amenazas y las oportunidades (aspectos externos), obteniéndose los resultados siguientes:

Debilidades:

- No se cuenta un una planificación estratégica orientada a la producción y desarrollo de centro.
- No se aplica de forma correcta y estable un eficiente Sistema de Estimulación.
- Déficit de insumos y útiles de trabajo.
- No se cuenta con un médico veterinario.
- Deficiente Gestión de Capacitación a los directivos
- No se aplica la Evaluación del Desempeño.
- No se cuenta con pastos de calidad para el libre pastoreo
- No se aplica de forma estable la ciencia y la técnica

Fortalezas:

- Buena Comercialización y alta demanda de las producciones.
- Colectivo Laboral unido.
- Se posee buena experiencia cría caprina

- Buena colaboración de los trabajadores con la Dirección.
- Existencia un alto potencial racial.
- Colaboración de un proyecto extranjero para la producción caprina.

Amenazas:

- Desabastecimiento de recursos necesarios.
- Falta de Medicamentos necesarios para el trabajo profiláctico
- Condiciones naturales adversas.
- No se poseen los recursos necesarios en el tiempo que se necesitan.
- Incumplimiento de los pagos a tiempo por parte de la Empresa de Ganado Menor.

Oportunidades:

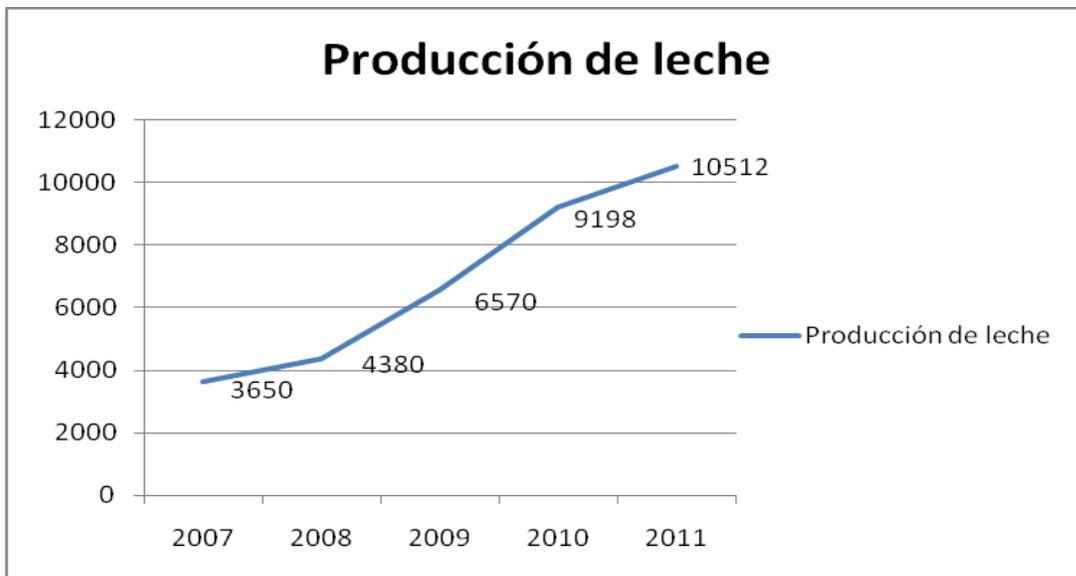
- Acceso a la formación profesional del personal.
- Apoyo por parte de la dirección de la UBPC.
- Proyectos de cooperación internacional
- Fácil acceso al mercado de trabajo directo.
- Fácil acceso al agua.

3.3 -Caracterización y evolución de la producción caprina en la UBPC

Se realizaron encuestas a los trabajadores y se analizaron datos históricos de la producción caprina en los últimos 5 años y así como su desarrollo. Producción de leche (venta)

Tabla # 3 Producción de Leche (Litros) de cabra de la raza Nubia en la UBPC Juan J. Fonet.

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011
Reproductoras en ordeño	8	12	18	21	24
Litros por reproductoras	0.8	1.0	1.0	1.2	1.2
Producción de leche	3650	4380	6570	9198	10512

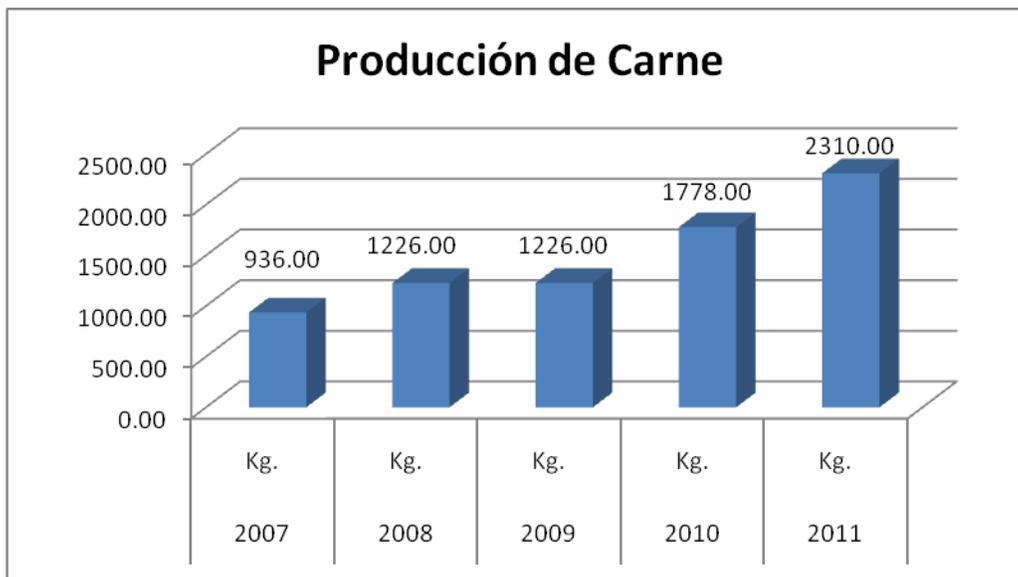


Figura# 2 Comportamiento de la Producción de Leche (Litros) de cabra de la raza Nubia en la UBPC Juan J. Fornet.

Como se puede observar el comportamiento histórico de la producción de leche en la UBPC ha ido en aumento esto se debe a la mejora racial, a la implementación de un mejor manejo alimentario, así como al incremento de la incorporación de nuevas reproductoras al proceso de ordeño.

Tabla # 4 Producción de carne de cabra de la raza Nubia en la UBPC Juan J. Fornet.

Indicadores	2007		2008		2009		2010		2011	
	Cbz	Kg.	Cbz	Kg.	Cbz	Kg.	Cbz	Kg.	Cbz	Kg.
Desarrollo macho	20	600,0	25	750,0	25	750,0	35	1050,0	42	1470,0
Desarrollo hembra	12	336,0	17	476,0	17	476,0	26	728,0	28	840,0
Total	32	936,0	42	1226,0	42	1226,0	61	1778,0	70	2310,0



Figura# 3 Comportamiento de la Producción de carne de cabra de la raza Nubia en la UBPC Juan J. Fornet.

En cuanto a la producción de carne debemos señalar que a pesar de que este indicador ha crecido, no hemos alcanzado los resultados de rendimiento que plantea la bibliografía, el que oscila de 50-80 kg/animal. Esto se debe fundamentalmente a las condiciones climáticas que afectan a la calidad y vitalidad de los pastos, además no se cuenta con un programa de mejora genética insidiando negativamente en obtener buenos resultados.

3.4 - Evaluación del proceso de dirección aplicado en el Centro.

Al realizar un estudio en el 2010 en cuanto al comportamiento de los procesos de dirección y de gestión de los recursos humanos el mismo reflejó que dichos procesos no marchaban de manera favorable pues no existía una planificación estratégica acertada orientada al cumplimiento eficiente de los objetivos productivos, no existía un aprovechamiento óptimo de la Jornada Laboral,

El proceso de dirección aplicado en el Centro era el más idóneo, pues el Jefe de la unidad presenta un estilo de dirección Autoritario - Coercitivo, teniendo como inconveniente la poca participación de los trabajadores en las diferentes tomas de

decisiones, no dando lugar a un estilo Democrático el cual es mas favorable a la implementación de un sistema participativo, contribuyendo a la creación y crecimiento de un ambiente de trabajo atractivo y generador de utilidades para el Centro de trabajo. El jefe del centro no estaba capacitado en cuanto a técnicas de dirección, dirección por objetivo, así como los conocimientos técnicos recomendados para el eficiente manejo de esta raza caprina, además su nivel de escolaridad es bajo.

3.5- Planeación e Implementación estratégica de un proyecto de desarrollo a corto y mediano plazo.

Tomando como base los resultados del diagnostico anterior nos dimos a la tarea de trazar acciones que conlleven a la disminución de las deficiencias encontradas, a través de una planificación estratégica.

Principales estrategias de solución:

- ❖ Se diseño un programa de capacitación donde los trabajadores aprendieron sobre las técnicas conocidas para una mejor gestión participativa, contribuyendo a la formación de valores y habilidades participativas mediante el trabajo en equipo.
- ❖ Se diseño un sistema de capacitación a los dirigentes donde además de perseguir los mismos objetivos sobre el trabajo participativo o en grupo, se logró cambiar la percepción de estos en cuanto a estilos de dirección y dirección por objetivos.
- ❖ Se implemento la evaluación del desempeño mensual logrando un control más eficiente del proceso productivo.
- ❖ Se rediseño la misión, visión y los objetivos a alcanzar ampliando las metas con objetivos de desarrollo.
- ❖ Mejora racial y cambio sistemático de los sementales

3.5.1 - Misión propuesta

Contribuir a través de la producción, de carnes, leche y sus derivados a satisfacer con eficiencia, eficacia y efectividad las demandas existentes, contando para ello con un personal más capacitado, basándose en los principios de sostenibilidad y sustentabilidad económica de la producción.

3.5.2 - Visión propuesta:

Convertir el Centro de desarrollo Caprino perteneciente a la UBPC Juan J Fornet en un centro de referencia en el proceso de obtención, de altos índices productivos basados en la calidad y eficiencia, contado con trabajadores más calificados e identificados con la labor que realizan.

3.5.3 - Objetivos estratégicos.

- 1- Desarrollar alto niveles de producción atendiendo a los intereses de la sociedad socialista y de la propia cooperativa, dentro de los límites de su competencia.
- 2- Consolidar e incrementar la explotación del potencial productivo existente.
- 3- Incrementar la comercialización de sus producciones buscando diversidad de productos ofertados.
- 4- Elevar la eficiencia y calidad productiva, incorporando nuevas tecnologías y modernos equipamiento.
- 5- Propiciar la mejor aplicación de la ciencia y la técnica, contando con un personal mas calificado.
- 6- Disminuir el costo por peso de producción
- 7- Perfeccionar el sistema de pago por resultados
- 8- Implementar un sistema eficiente de evaluación del desempeño mensual.

Una vez implementada esta nueva planificación estratégica se procedió a realizar una valoración económica productiva donde se escogió el 2010 comparándose con el 2011 y se obtuvieron los siguientes resultados.

3.6 - Análisis económico-productivo

Tabla # 5 Análisis económico-productivo

Indicadores	U/M	2010	2011	Dif.
Producción de leche	Litros	9198	10512	1314
Producción de Carne	Kgs.	1778,0	2310,0	532,0
Ingresos	MP	43,4	52,9	9,5
Gastos	MP	35.1	38,7	3,6
Resultados	MP	8,3	14,2	5,9

Como se puede apreciar en el año 2011 se obtuvieron mejores resultados económicos productivos, que en el año 2010, superándolo en todos los indicadores evaluados.

Esto se debe además de la implementación de la estrategia propuesta, al mejoramiento de los pastos y forrajes, mejora genética (cambio de los sementales y uso de la inseminación artificial), mejor control en el manejo higiénico sanitario, óptimo manejo de las reproductoras.

Ronda y Marcané ,2004 plantean la necesidad de partir de la base de una planificación estratégica acertada y bien definida para obtener buenos resultados en los procesos productivos, además defienden la importancia del aprendizaje de las técnicas y herramientas de la dirección estratégica para el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad de las producciones.

Rodríguez, 1999. Propone cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa, resaltando la importancia del correcto diseño de la misión y visión, así como el equilibrio que debe existir entre la dirección por objetivos mezcladas con los métodos participativos (Democráticos) donde se trabaja en grupo logrando un objetivo común.

En nuestro trabajo nos propusimos emplear estas y otras experiencias en el desarrollo de los procesos de dirección, logrando un resultado positivo y satisfactorio.

IV- CONCLUSIONES

Una vez concluido el proceso evaluativo podemos llegar a las siguientes conclusiones.

1. La utilización de la participación colectiva como principal forma de gestión en los procesos de dirección favorece, el incremento de los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de la producción.
2. La implementación eficiente de los procesos de dirección tuvo una influencia positiva en el proceso productivo del ganado caprino de la raza " Nubia " en la UBPC Juan J Fonet.
3. La aplicación de la estrategia recomendada posibilitó un aumento sustancial de los niveles de ingreso en el Centro caprino.

V -RECOMENDACIONES.

- 1- Aplicar la estrategia propuesta a otras entidades que presenten un desempeño desfavorable en los procesos de dirección vinculados a la producción agropecuaria.
- 2- Continuar trabajando en el perfeccionamiento y diseño de la planificación estratégica y por objetivos en aras de lograr mejores resultados.
- 4- Valorar la posibilidad de introducir técnicas estadísticas avanzadas en el proceso de evaluación y validación de los datos obtenidos mediante el diagnóstico.
- 5- Divulgar todos los resultados aquí presentados de manera que puedan convertirse en guías para futuras investigaciones en este campo.

VI- Bibliografía

1- Acea Terry, Suzana [1997]. La estrategia de dirección en la comunidad como factor influyente en la creación de un clima sociopolítico favorable. Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. Tutor. Dr. Mercedes Humpierre Cabrera./ CETDIR. ISPJAE, 78 pp.

2- Ansoff, Igor [1993]. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración./ H Ansoff, R. P. Declerk y Hayes R. I./ Editorial Trillas, México, sp.

3- Caballero Pino, Carlos Alberto [1999]. Diseño de Planeación Estratégica en el centro de superación para la cultura./ Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. Tutor. Enrique Zayas Miranda.

4- Case, K. [1999]. “Estrategia corporativa”. A: ESADE. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Madrid, Cuadernos Cinco Días, 1999, pp 311- 316.

5- España [1999]. Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa./ ESADE, No 1, pp1- 36.

6- Gárciga, Rogelio J [1999]. Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos./ Ed. “Félix Varela”. La Habana, Cuba. 270 pp.

7- Guerrero Ramos, Dorena [1998]. La Dirección por Objetivos: realidades y perspectivas./ Dorena Guerrero Ramos, Clara Creag Fernández./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 237 – 244.

8- Guerrero Ramos, Roselina [2000]. La Misión de la empresa ¿obtener beneficios o prestar un servicio? Roselina Guerrero Ramos y Rafael Díaz Crespo. Folletos Gerenciales, año III, Número 12, pp 23 – 27.

9- Hernández Fidalgo, Delys [2001]. Diseño y Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en la empresa de Estructuras Metálicas Las Tunas./ Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. Tutor. M Sc. Enrique Zayas Miranda./ CEGEM. Uho, 101 pp..

10- Hernández Pérez, Gilberto. [2001] Modelo integrado de gestión de ciencia y tecnología orientado hacia los resultados para instituciones de educación superior. Experiencias de su aplicación en la Universidad Central de Las Villas “Martha Abreu”. Conferencia Magistral, III Taller internacional de Gestión Empresarial, Holguín.

11- Hernández Torres, Maritza [2000]. El control de Gestión Empresarial, criterios para la evaluación del desempeño./ Folletos Gerenciales, año IV, Número 6, pp 10 – 15.

12- Hernández Fidalgo, Delys [2001]. Diseño y Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en la empresa de Estructuras Metálicas Las Tunas./ Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. Tutor. M Sc. Enrique Zayas Miranda./ CEGEM. Uho, 101 pp.

13- Internet guate.net [2000]. Planificación Estratégica: pensamiento, emoción y cuerpo./ 1p..

14- Ketchen, David J Jr; Shook, Christopher L. [1996] The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique. Strategic Management Journal, 17(6) pp 441-458.

15 - Klisberg, Bernardo [1998]. Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años 90./ 6 pp.

16- Lazo Vento, Carlos [1998]. Dirección Estratégica territorial. Tecnología.

Experiencia en Pinar del Río./ Carlos Lazo Vento, Glicería Gómez Ceballos y Reynaldo Fernández Lorenzo./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 125– 156.

17- Llanes Delgado, Wilde [2000]. La Dirección por Valores ¿es realmente nueva? Folletos Gerenciales, publicación periódica CCED, Mes, pp 34 – 54.

18- MacGregor, Lawrence. [1999], Can your company actually execute its strategy? Harvard Business Review. P 10.

19 - Martínez Díaz, Félix [1997]. La Misión estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría./ Folletos Gerenciales, No 5, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp.

20 -Menguizzato y Renau [1995]. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp..

21- MINAGRI. [2000]. Manual para la producción de leche de cabra y su importancia. Manual del caprino cultor la habana.

22- Mintzberg, Henry [1994]. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.

23 - Nahavandi, Afsaneh; Malekzadeh, Ali R. [1993] Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework. Journal of Management Studies, 30 (3) pp 405-425.

24 - Normann, Richard; Ramirez, Rafael [1993] From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. Harvard Business Review, 71 (4) pp 65-77.

- 25 - Núñez, Carballo. Daniela. [2003]. A. Mejora genética y manejo de de la crianza de caprino y ovino. La Habana.
- 26 - Odiorne, George S. [1995]. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección./ Ed. Limusa, México, 247 pp..
- 27 - Pérez Betancourt, Armando [2000]. Lo que todo empresario cubano debe saber./ Armando Pérez betancourt y Carlos Díaz Llorca./ Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 266 pp..
- 28- Ramírez, García, D. [2000]. Manual de antianémico y otros medicamentos para el manejo y control de las enfermedades de los ovinos y caprino.
- 29 – Rodríguez González, Fermín O. [1998]. Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y metodología./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 10 –40.
- 30- Rodríguez Rodríguez, Oscar [1999]. Métodos y procedimientos para el proceso informativo analítico de la provincia en función de la dirección./Tesina presentada en opción a certificado de diplomado de dirección./Centro nacional de superación de Jefes del MININT, la Habana, 33 pp..
- 31 - Rodríguez Valencia, Joaquin [1999]. Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa./ Ed. Contables, administradores y fiscales, SA, México. 235 pp..
- 32 - Ronda Pupo, Guillermo A [2000]. Modelo para implementar la dirección estratégica en la CII, enero 2000/ DCII, La Habana, Cuba.
- 33- Sabator Sánchez, Ramón [2001]. La Dirección Estratégica en organizaciones no lucrativas: Una tipología de estrategia./ tomado de INTERNET.

34- Sánchez Pérez, Francisco [2001]. Planeación Estratégica de la Cía. Cubanacán Náutica Sucursal Holguín para el periodo 2000 2005. Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. Tutor. M Sc. Merlinda Clark Bloomfield./ CEGEM. Uho, 70 pp..

35 - S.A. [2000]. Pensamiento estratégico. Fundamentos para la planeación estratégica./ 18 pp.