

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

*Facultad de Ciencias Agropecuarias*

## *Trabajo de Diploma*

*Título: Proyección estratégica en la U.B.P.C  
“José Garcerán Valls” de la Empresa  
Agropecuaria “Antonio Maceo Grajales” en el  
marco de la reconversión agroindustrial*

*Autor: Roberto Fonseca González.*

*Tutor: Ing. Luis Alfonso Figueredo Calzadilla.*

*Holguín 2012*



UNIVERSIDAD  
DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

### **Dedicatoria**

A la Revolución por darnos la oportunidad de superarnos y serle útil con los conocimientos adquiridos.

Como un regalo, dedico mi esfuerzo y mi triunfo a mi familia, por ser lo máspreciado que junto a la amistad posee el ser humano.

Y a todos los que de una u otra forma me apoyaron para hacer realidad todo este esfuerzo.

### **Agradecimientos**

- A mis hijas, por su colaboración y ayuda en la creación de este proyecto.
- A mis familiares más queridos, por el apoyo brindado en todo momento.
- A los profesores, que ayudaron en mi educación con esmero y cariño.
- A mis padres y abuelos, que han sido mi mayor inspiración.
- Y principalmente a la Revolución, que me ha dado la posibilidad de ser útil.

## Resumen

El presente trabajo se realizó en la Unidad Básica de Producción Cooperativa “José Garcerán Valls” de la Empresa Agropecuaria “Antonio Maceo Grajales”. Esta Unidad ha presentado problemas con su rentabilidad. Por esta razón se decide realizar este trabajo, con el objetivo de elaborar la planeación estratégica de la U.B.P.C “José Garcerán Valls” de 2012-2015, para contribuir al incremento de los resultados en el proceso productivo, con eficiencia y competitividad en el mercado nacional. El tema es de gran importancia para el desarrollo actual de la misma y favorecerá el ámbito económico y social del país, este se enmarcó en la reconversión agroindustrial del territorio.

Se partió del modelo de dirección estratégica integrada en el contexto económico cubano, abordándose los aspectos necesarios y el diagnóstico de los indicadores de desempeño de la unidad. Los métodos utilizados en este trabajo fueron:

Los teóricos: análisis – síntesis, hipotético- deductivo, histórico- lógico y entre los empíricos: la observación, encuestas, entrevista, la tormenta de ideas.

Entre los principales resultados alcanzados se señalan adopción de un modelo para la aplicación de la dirección estratégica y los resultados de las etapas para la implementación a alcanzar en cada caso. El desarrollo de sus etapas y elementos integrantes permitió llegar a las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

## Summary

The present work was carried out in the Basic Unit of Cooperative Production José Garcerán Valls of the Agricultural Company Antonio Maceo Grajales". This Unit has presented problems with its profitability. For this reason he/she decides to carry out this work, with the objective of elaborating the strategic planning of the U.B.P.C José Garcerán Valls 2012-2015, to contribute to the increment of the results in the productive process, with efficiency and competitiveness in the national market. The topic is of great importance for the current development of the same one and it will favour the economic and social environment of the country, this it was framed in the agroindustrial reconversion of the territory.

He/she left of the pattern of strategic address integrated in the Cuban economic context, being approached the necessary aspects and the diagnosis of the indicators of acting of the unit. The methods used in this work were:

The theoretical ones: analysis - synthesis, hypothetical - deductive, historical - logical and among the empiric ones: the observation, surveys, he/she interviews, the storm of ideas.

Among the main reached results they are pointed out adoption of a model for the application of the strategic address and the results of the stages for the implementation to reach in each case. The development of their stages and integral elements allowed to arrive to the conclusions and recommendations of this investigation.

## Índice

	Pág
Introducción	1
Capítulo 1. Fundamentación teórica	3
Capítulo 2. Materiales y métodos	20
Capítulo 3. Resultados y discusión	24
Valoración Económica-Social.	41
Conclusiones	42
Recomendaciones	43
Bibliografía	44
Referencias Bibliográficas	48

## **Introducción**

La dirección estratégica, surgida en la década del sesenta del siglo XX, y en torno a la cual existe consenso en los autores que abordan el tema, según refieren Ronda y Marcané, acerca de que la necesidad de pro actividad ante la agresividad y turbulencia en el entorno, fue uno de los elementos que hicieron necesaria su aparición y posterior difusión por todo el mundo, hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas en el planeta <sup>(1)</sup>.

En Cuba, con la ayuda de consultores norteamericanos en el año 1986, comienzan a introducirse técnicas novedosas de dirección y a partir de 1990, la Dirección por Objetivos y más tarde, la Planeación Estratégica por los Órganos de la Administración Central del Estado.

El entorno actual es incierto y turbulento, la crisis económica es cada vez más aguda en medio de un mundo unipolar donde gana espacio la globalización. Las organizaciones que no interpreten estas realidades, que no busquen formas de minimizar sus efectos y que no sean capaces de determinar los posibles escenarios en los cuales deberán actuar en el tiempo por venir, así como de prever a mediano y largo plazo cómo ser más eficientes y eficaces, difícilmente podrán sobrevivir.

Tomando en consideración la anterior afirmación, con respecto a lo que sucede en la práctica con las condiciones en que se desarrolla la economía de nuestro país, se hace necesaria la consolidación de las organizaciones en cuanto a los procesos de dirección estratégica que favorecen una alta eficiencia y calidad en la gestión empresarial. Como respuesta a lo expuesto anteriormente, la Unidad Básica de Producción Cooperativa “José Garcerán Valls” de la Empresa Agropecuaria “Antonio Maceo Grajales” del Municipio Cacocum, no puede estar ajena a las características cada vez más cambiantes y exigentes del entorno en que está inmersa y que está determinado por cumplir las metas productivas, de forma eficaz y eficiente, dada la relevancia que tiene el factor humano en el proceso productivo y por importantes objetivos que cumplir, es por ello que su dirección precisa darle un enfoque estratégico a la toma de decisiones.

A partir de la reestructuración del MINAZ, la unidad de estudio ha presentado problemas con su rentabilidad, debido a la poca solvencia económica de su proceso

productivo. A través de entrevistas realizadas a trabajadores de diferentes áreas y a los miembros de la Junta Directiva se pudo precisar la existencia de las deficiencias siguientes, como reflejo de la situación problemática:

- No se aplica la rotación de cultivos.
- Violación de las fases de preparación de la tierra.
- Comienzo tardío de las cosechas, por lo que se afectan las atenciones culturales.
- Falta de instrumentos de trabajo.
- Falta de previsión, exigencia y control.
- Déficit de alimento para el ganado.
- Utilización insuficiente de la fuerza de trabajo.
- Bajo aprovechamiento de la jornada laboral.
- Bajo rendimiento en las producciones.

Como respuesta a este hecho se desarrolla la presente investigación dirigida a contribuir a darle solución al siguiente **problema científico**: “No existencia de la planeación estratégica en la U.B.P.C “José Garcerán Valls”, lo que limita los resultados en los procesos productivos”. El **objetivo de la investigación**: elaborar la planeación estratégica de la U.B.P.C “José Garcerán Valls”, para el plan 2012-2015. La **idea a defender** es que si en el sistema de dirección de la U.B.P.C “José Garcerán Valls” se cuenta con una planeación estratégica para el plan 2012-2015, la dirección podrá tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento del desempeño de la unidad”.



## Capítulo 1. Fundamentación teórica

### Introducción

El siguiente capítulo tiene como objetivo incluir un conjunto de conceptos y definiciones que sirven de sustento teórico a la investigación desarrollada. Estos están relacionados con la planeación estratégica que se necesita implementar en la U.B.P.C. “José Garcerán Valls” de la Empresa Agropecuaria “Antonio Maceo Grajales”, con vistas a garantizar el perfeccionamiento de su sistema de dirección y con ello contribuir a elevar su desempeño.

#### 1.1. Caracterización de la Dirección Estratégica

Al abordar el tema del enfoque estratégico, resulta obligatorio discutir en detalles las cuestiones relacionadas con el término que dio origen a esta filosofía.

El concepto de estrategia surge en la antigua China, de la mano del General Sun Tzu (siglo IV A.C.) y fue empleado con el fin de designar al arte de dirigir las operaciones militares. Este término aparece por primera vez, en el campo económico y académico, con la teoría de juegos planteada por **Von Neumann** y **Morgenstern** en 1944. Se introduce en el campo del management con las obras pioneras de **Chandler** (1962), **Andrews** (1962), y **Ansoff** (1976) como la determinación conjunta de los objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, o sea, expresa lo que quiere ser la empresa en el futuro y cómo conseguirlo<sup>(2)</sup>.

A partir de la realización del Congreso sobre Política de Empresa y Planificación, celebrado en Pittsburg en mayo de 1977, el enfoque estratégico se ha expresado en la definición de “Dirección Estratégica” (Del inglés **Strategic Management**) como “filosofía que abarca todas las materias que hacen posible el estudio de los factores de éxito o de fracaso de las organizaciones”<sup>(3)</sup>.

Algunos conceptos básicos relacionados con esta temática son:

**Estrategia:** se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos<sup>(4)</sup>.

**Planeación Estratégica:** proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin <sup>(5)</sup>.

**Administración Estratégica:** se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable <sup>(6)</sup>.

Muy relacionado con esa percepción, está el planteamiento de **Cuervo**, el que compendiando e identificándose con la opinión de los “gurús” y de otros autores que abordan este tema, ha expresado que “... la dirección estratégica es el paradigma que se ha convertido en los últimos años en el modelo más aceptado internacionalmente para la dirección de las organizaciones” <sup>(7)</sup>.

La dirección estratégica, en esencia, es un enfoque distinto de entender y ejercitar la administración que no debe asumirse en sí como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas, sino como una coordinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados a nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas e importantes implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras. Debe asumirse como un enfoque para la reflexión y actuación en torno a las opciones de las organizaciones, basados en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la administración con relación a las dificultades y problemas existentes y provenientes del entorno.

Muy vinculado a lo antes expresado está el planteamiento de **Porter**, en el sentido de que “... la esencia de la formulación de una estrategia (...) consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones al respecto, (...) para obtener así un rendimiento superior sobre las inversiones” <sup>(8)</sup>.

La dirección estratégica reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes:

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.

- La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes y socios de la organización.
- El compromiso con la visión y con la sostenibilidad institucional.
- El compromiso con los principios de la calidad total en todos los niveles.
- La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas estratégicas entre ésta y los competidores.

A su vez, prevé y le concede mucha importancia a los elementos siguientes:

- A la formulación estratégica, en la que se contemplan tanto las variables técnico-económicas, como las sociopolítico-culturales.
- A la puesta en práctica de la estrategia elegida y al aseguramiento del control de su ejecución.

Al sistema de información y de comunicación, a la estructura organizativa, los estilos de dirección y el liderazgo y a la cultura organizacional, los que constituyen la superestructura o soporte de la misma.

En cuanto a los componentes de la estrategia, Según **Menguzzato y Renal**, no existe un acuerdo unánime sobre los que deben considerarse como elementos componentes de la estrategia. Ellos plantean que se pueden distinguir 4 elementos componentes de estrategias empresariales <sup>(9)</sup>:

1.- **El campo de actividad**, con el que se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, sus relaciones productivas con el entorno socioeconómico, lo que está estrechamente relacionado con el objeto social, que indica las direcciones a cubrir tanto en el mercado nacional como en el exterior

2.- **Las capacidades distintivas**, que incluyen los recursos físicos, técnicos, financieros, humanos y las habilidades tecnológicas, organizativas y directivas presentes o potenciales que tiene o domina la empresa para hacer frente a los retos del entorno.

3.- **Las ventajas competitivas**, constituidas por todos los elementos que la hacen competitiva como la calidad, la disminución de los costos, precios adecuados, productos necesarios, marcas reconocidas, entre otros.

4.- **El efecto sinérgico**, implica la búsqueda y explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, que permita que

el conjunto cree más valores que el que se derivaría de una actuación separada de esos elementos o partes.

**Hax y Majluf**, resumen la variedad de definiciones y puntos de vista acerca de una estrategia empresarial revelando que son:

1. Una forma de adquirir recursos tangibles o intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
2. Un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.
3. Una definición del ámbito competitivo de la empresa.
4. Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.
5. Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativas, de negocios y funcional.
6. Un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador.
7. Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen para los grupos participantes de la empresa.
8. Un camino para tensionar la organización hacia el logro de sus objetivos.
9. Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización <sup>(10)</sup>.

Puede afirmarse entonces, que la esencia de la estrategia se convierte en una dirección intencionada de cambios hacia la consecución de la ventaja competitiva, en cada uno de los negocios en los que está comprometida la empresa.

## 1.2. Conceptos estratégicos claves

**Valores Compartidos:** son los pocos valores críticos que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad. Los valores compartidos son los pocos valores críticos que tienen mayor peso o que más impactan a la misión y la visión de la organización <sup>(11)</sup>.

**Misión: Portuondo** plantea que "... es la razón de ser de la organización (...), aquello para lo que existe ésta (...) lo que hace o debe hacer (...). Es el punto de

partida de la estrategia y lo que da la cohesión o integralidad a la organización”<sup>(12)</sup>. Otros autores la consideran como el objetivo supremo o como la meta mayor a lograr en un período determinado que es ajustable a las circunstancias o coyunturas. Debe estar orientada hacia los clientes y reflejar elementos importantes de la imagen y cultura de la organización. Al igual que toda la estrategia, debe ser del dominio y compartida por todos los miembros para que pueda cumplirse. En la bibliografía especializada se aprecian puntos de vistas no totalmente coincidentes en lo relacionado a los aspectos que deben reflejarse en ella.

**Visión:** sobre esta categoría hay bastante consenso entre los especialistas en el punto de vista que refieren **Díaz**, los que apuntan que “... es una forma de sorprender el futuro antes de que el futuro nos sorprenda, es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos”<sup>(13)</sup>. La Visión es un estado deseado futuro de la organización en el horizonte que abarca el período de la proyección que se acomete. Se sueña con los pies puestos en la tierra, teniendo como obligado referente a la Misión definida, pues se concibe para el cumplimiento de ésta. Su rol es propiciar un foco de atención que permita que todos la hagan suya y la sigan, para lograr su consecución. Nosotros nos identificamos con el criterio de que puede ser tan vaga como un sueño, pero con los pies puestos en la tierra, o tan concreta como un objetivo.

**Políticas:** en opinión de **Carnota** “... constituyen definiciones sobre las (...) líneas de acción a seguir. Forman el marco dentro del cual debe manifestarse la actuación de los hombres dentro del sistema (...) o una unidad de producción”<sup>(14)</sup>. Por su parte **Gimbert** señala que “... son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión (...); son de un nivel inferior a las estrategias. Por este motivo tienen una vida más larga, ya que, si bien las estrategias pueden no repetirse, las políticas suelen tener una vigencia superior”<sup>(15)</sup>.

Son generalmente formuladas por los altos niveles de la organización, pero deben ser conocidas por todos los miembros. Deben tener una alta consistencia con la misión. Cuando están bien enunciadas coadyuvan a esclarecer los comportamientos que se esperan, mejoran las coordinaciones entre unidades organizativas, reducen

el tiempo para la toma de decisiones, fortalecen el cumplimiento de los objetivos y la conducta general de todos en el logro de una mayor eficiencia.

**Objetivos:** sobre su definición existe un consenso muy generalizado internacionalmente. Así, por ejemplo, **Reyes** señala que son “ ... aquello que te lanza hacia una meta concreta y precisa (...); pueden considerarse como sus sinónimos las palabras metas (...) y, sobre todo, fines (...); cuando nos fijamos un objetivo, lo que nos señalamos son los fines que queremos alcanzar”<sup>(16)</sup>.

Puede decirse también que es aquello que nos proponemos alcanzar, en cuya expresión queda reflejada la esencia de la Dirección por Objetivos (DPO), pues presupone un proceso de negociación de los jefes y subordinados para arribar conjuntamente a la definición de qué propósitos se alcanzarán. Existe consenso entre los diferentes autores de que es importante, que en ese proceso se tengan en cuenta los principios fundamentales siguientes:

Participación, precisión, integración y realismo. También existe consenso acerca de que los objetivos que se definan deben reunir las características siguientes: Medibles, verificables, ambiciosos, alcanzables, motivadores, coordinados, flexibles, compartidos, aceptables, comprensibles y pertinentes.

**Factores clave de éxitos (FCE):**

Para **Yáñez** tales factores “... son todos los acontecimientos, sucesos o fenómenos de carácter natural, socio-político o económico que pudieran ocurrir en el entorno e incidir favorable o desfavorablemente en la organización y sobre los cuales la misma no tiene posibilidades para impedirlos o provocarlos, por estar fuera de su alcance (...); por eso, exigen de una preparación de la organización para aprovecharlos o atenuarlos según corresponda, pero sin pretender modificarlos”<sup>(17)</sup>. En nuestra opinión ello presupone inteligencia y un trabajo en equipo para, con acciones concretas, poder lograr tal propósito.

**Áreas de resultados claves (ARC):** son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de éstas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas<sup>(17)</sup>.

**Escenarios: Díaz** lo define como "... la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento. Su definición se realizará partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurran de determinada manera y no de otra" <sup>(19)</sup>. La práctica más generalizada en nuestro país es la descripción del escenario más probable, aunque en ocasiones también se describen uno de carácter positivo y otro negativo. En la descripción de los mismos se parte de la consideración de los probables comportamientos de los factores claves definidos.

**Oficios:** la generalidad de los autores que abordan esta categoría coinciden que es aquello que una organización sabe hacer bien, o puede hacer bien, lo que le permite desarrollar sus líneas de actividades en correspondencia con su objeto social, adaptándose a las condiciones del medio <sup>(19)</sup>.

**Grupos implicados:** según **Portuondo** "son todas aquellas personas individuales, grupos, organizaciones e incluso comunidades que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los Objetivos y la Misión de la organización" <sup>(20)</sup>. Se clasifican en internos y externos.

**Dirección por objetivos:** según **Odiorne**, la Dirección por objetivos, consiste en un proceso por el cual los directivos y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre, y en el que se utilizan estos parámetros como guía para dirigir, de lo que cada directivo es responsable y para valorar la aportación que realiza cada uno de los directivos participantes <sup>(22)</sup>.

**Plan operativo:** plan que proporciona los detalles necesarios para incorporar la estrategia a las operaciones cotidianas de la organización.

**Plan de un solo uso:** procedimiento detallado de acción que se sigue una vez sólo eventualmente con el fin de resolver un problema que no se presenta con frecuencia.

**Plan permanente:** un conjunto de decisiones establecidas que los administradores emplean para abordar actividades organizacionales frecuentes; las tres grandes clases de estos planes son: las políticas, los procedimientos y las reglas. Los planes

permanentes permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planeación y toma de decisiones, porque las situaciones semejantes se manejan de manera uniforme y previamente establecidas.

**Procedimientos:** un plan permanente que contiene parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Los procedimientos representan herramientas poderosas para la implantación de la estrategia y para la obtención de un mayor grado de compromiso por parte de los empleados.

### 1.3 Consideraciones sobre la inclusión de los factores que influyen en la implementación de las estrategias en los modelos de Dirección Estratégica

Un análisis sobre las variables o factores que influyen en la implementación de la estrategia, según diferentes autores se refleja en la siguiente tabla.

Autor	Factores para la implementación de la estrategia						
	1	2	3	4	5	6	7
Menguzato -Renau	X	X	X	X	X	X	
Trullenque, Francisco	X	X	X	X			
Garciga, Rogelio	X	X	X	X	X		
Geoge A. Steiner	X		X	X	X	X	
Stoner	X	X	X	X	X	X	X
Navas y Guerras	X	X	X	X			
Ronda.	X	X		X		X	

**Leyenda.**

1. Liderazgo y estilo.
2. Cultura organizacional.
3. RR-HH.
4. Estructura organizacional.
5. Operativización.
6. Institucionalización.
7. Aspectos informales.

La información evidencia que:



- Las variables: liderazgo para el cambio y estructura organizativa: son consideradas por todos los autores.
- Las variables: cultura organizativa y recursos humanos son consideradas por la mayoría de los autores.
- Que las variables: operativización e institucionalización de la estrategia son consideradas por algunos autores.
- La variable: sistema (aspectos) informales, solo es considerada por un autor.
- Que como promedio, todos los autores contemplan por lo menos cuatro factores o variables.

Al mismo tiempo, el análisis confirma que existe una notable diferencia en cuanto a profundidad, riqueza y alcance de los conocimientos abordados en esta fase de la estrategia (implantación) y la antecedente (formulación).

#### **1.4 Procedimiento para la aplicación de la Dirección Estratégica**

Existen diferentes criterios metodológicos acerca de las etapas o pasos que caracterizan el proceso de conformación y puesta en práctica de las estrategias organizacionales, que van desde planteamientos que lo enmarcan en 3 pasos o etapas, hasta quienes abogan por 9. Un análisis de estos enfoques pone de relieve la prevalencia de una cuestión más de forma que de contenido, en tanto los que defienden la menor cantidad de etapas no dejan de incluir en ellas valoraciones y determinaciones que se corresponden, en esencia, con lo que constituye el contenido en sí mismo de otras etapas de las previstas por aquellos que defienden una mayor cantidad de aquellas.

La reflexión anterior puede comprenderse mejor si se señala que el enfoque de 3 pasos o etapas, que goza de bastante consenso entre especialistas y autores sobre el tema, está constituido por los siguientes:

1. La formulación de la estrategia.
2. La implantación de la estrategia.
3. El seguimiento y control de la estrategia.

Y si delimitamos que la etapa primera de este enfoque comprende 7 pasos del enfoque de 9, transitándose por ellos en vínculo directo con las categorías comprendidas en el modelo estratégico que se elija para la proyección, en lo que pudiéramos asumir como momentos importantes de este y de aquella. La segunda y la tercera se corresponden en esencia con la octava y novena del mencionado enfoque de 9. Insistimos en que se trata de un problema de forma y no de contenido. Es esencialmente metodológico y no conceptual.

Ronda y Marcané, como resultado de estudios efectuados, tomando como base a 31 modelos estratégicos, además de referir que la dirección estratégica consta de 3 fases principales a las que denominan planeación, implantación y control, que en esencia se corresponden con las propias 3 etapas que antes señalamos, puntualizan que “ ... se determinó que la fase a la que mayor atención se le ha brindado es a la planeación y que la implantación y el control, aunque se mencionan como fases, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva, siendo la implantación la de mayor afectación”<sup>(23)</sup>. Sin dudas, es esto una alerta para quienes se empeñen en desarrollar en su empresa un proceso de esta naturaleza.

#### **1.4.1 Planeación**

Planear o planificar significa “predeterminar el curso a seguir”. Es un modelo anticipado de la realidad futura, para lo cual es necesario<sup>(24)</sup>:

- Pronosticar para precisar el curso actual y futuro.
- Fijar objetivos que se derivan de los propósitos generales de la institución, a fin de determinar los resultados finales.
- Desarrollar estrategias que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas.
- Programar para establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir.
- Presupuestar, ello tiene que ver con la asignación de los recursos.
- Establecer procedimientos, estandarizando métodos.

Formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

Harper, refiriéndose a la planificación estratégica ha planteado que “... es el resultado de cuatro capacidades distintas: Anticipación, rapidez, agilidad y percepción” <sup>(25)</sup>. A su vez, aclara que “. Rapidez, ligereza, adaptabilidad y agilidad son características críticas que la empresa en el actual mercado hipercompetitivo, continuamente agitado y cambiante es una de las ventajas claves que tienen los emprendedores”.

Para muchos autores, esta función es la rectora de todo el proceso, ya que la planeación determina los objetivos como punto focal del proceso y en tal sentido está vinculado con las estrategias, que cada vez tienen un mayor papel en la eficiencia y eficacia de las instituciones, independientemente de su tipo o carácter de la actividad que desarrolla.

### 1.4.2 Implementación

Implementar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Debemos entender la implantación de la estrategia como un proceso continuo de despertar organizaciones. En este sentido es válido hacer una síntesis del pensamiento de J. Goldsmith y K. Cloke (2001) <sup>(26)</sup> y resumir el siguiente conjunto de objetivos para una eficaz implementación de la estrategia (figura 1)

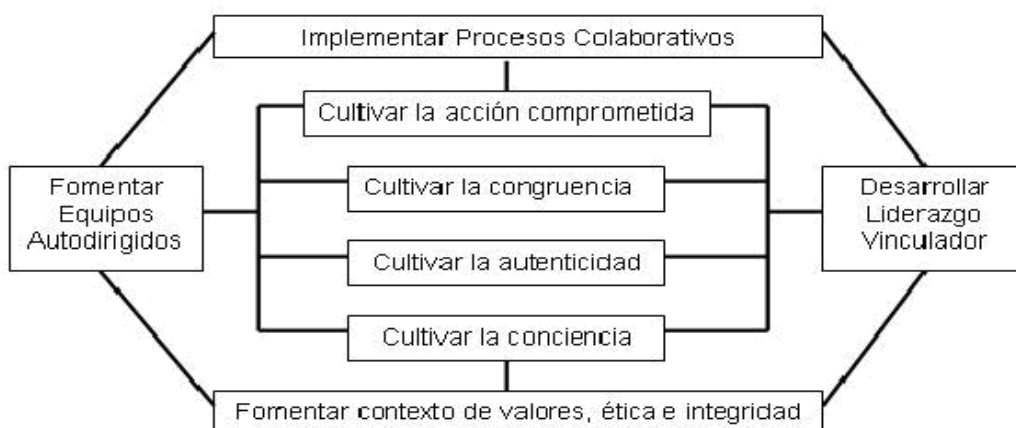


Figura 1: Claves de un sólido proceso de cambio e implementación

### 1.4.3 Control

El concepto clásico de control está orientado a buscar detalles de lo ocurrido en el pasado y tiene una fuerte connotación contable, por cuanto se circunscribe a la

salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los reportes financieros. En nuestro medio es el concepto o enfoque más frecuente. En el control estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos del Plan Estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro. Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación. La diferencia fundamental entre ambos conceptos o enfoques está en los resultados. Es siempre "a posteriori", por ello se centra en la investigación del pasado. Está fuertemente orientado a la identificación de los errores y como consecuencia el hallazgo de los responsables o culpables. Su metodología tiene un enfoque de vigilancia o policial y su efecto más visible y menos deseable es un sentimiento de inseguridad y desconfianza generalizada dentro de la organización. Paralelamente, el diseño de su estructura es muy rígido, lo que a su vez genera un sentimiento de temor para el personal, por cuanto el sistema controla más a las personas que a los procesos mismos y los resultados. Como consecuencia la organización se torna lenta porque "mide" sus movimientos y se afecta la diligencia y efectividad de las operaciones. Habitualmente surge una atmósfera de entorpecimiento o entramamiento general, lo que podríamos llamar la parálisis contralora o controladora. Lo más importante es que, a pesar de todos los esfuerzos de los nuevos controles y del costo por el temor generado, no se recupera lo perdido, simplemente se documenta. Tampoco se logra crear una barrera de protección para futuros errores. El control clásico desarrolla su esfuerzo en hacer perfecto o perfeccionar el ayer, se centra en lo contable, probablemente por una mala definición de su objetivo fundamental <sup>(27)</sup>.

### **1.5 Diagnóstico estratégico**

#### **Análisis externo e interno.**

Díaz, al igual que otros autores, le llaman "diagnóstico estratégico" al conjunto de estos análisis <sup>(28)</sup>.

Análisis externo: es el estudio del entorno, a los efectos de identificar sus demandas, las que proyecta hacia la organización en forma de oportunidades y de amenazas.

Oportunidades: son aquellas situaciones que presentan en el entorno de la empresa y podría favorecer al logro de los objetivos organizacionales. Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente par el cumplimiento de la misión, él actúa en esa dirección <sup>(29)</sup>.

Amenazas: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, una acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización <sup>(30)</sup>.

Análisis interno: es el estudio de la propia organización hacia adentro, a los efectos de precisar sus Fortalezas y Debilidades, como expresión del balance de fuerzas internas con que cuenta la misma para enfrentar los embates del entorno.

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización, que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenaza, para el cumplimiento de la misión <sup>(31)</sup>.

Debilidades: principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión <sup>(32)</sup>.

Sector: según Díaz, “es el conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio, constituyendo el microentorno de la misma” <sup>(33)</sup>. Como es conocido el comportamiento de los diferentes negocios que constituyen la cartera de la empresa manifiesta en la práctica singularidades asociadas a las fuerzas que condicionan su desempeño, atendiendo al tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual está orientado. Consiguientemente es menester investigar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, a tales efectos, el consenso de los especialistas se identifica con los planteamientos de Porter que sustentan que: “las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

Competidores en el sector, proveedores, clientes o compradores, competidores potenciales y productos o servicios sustitutos”<sup>(34)</sup> (figura 2).

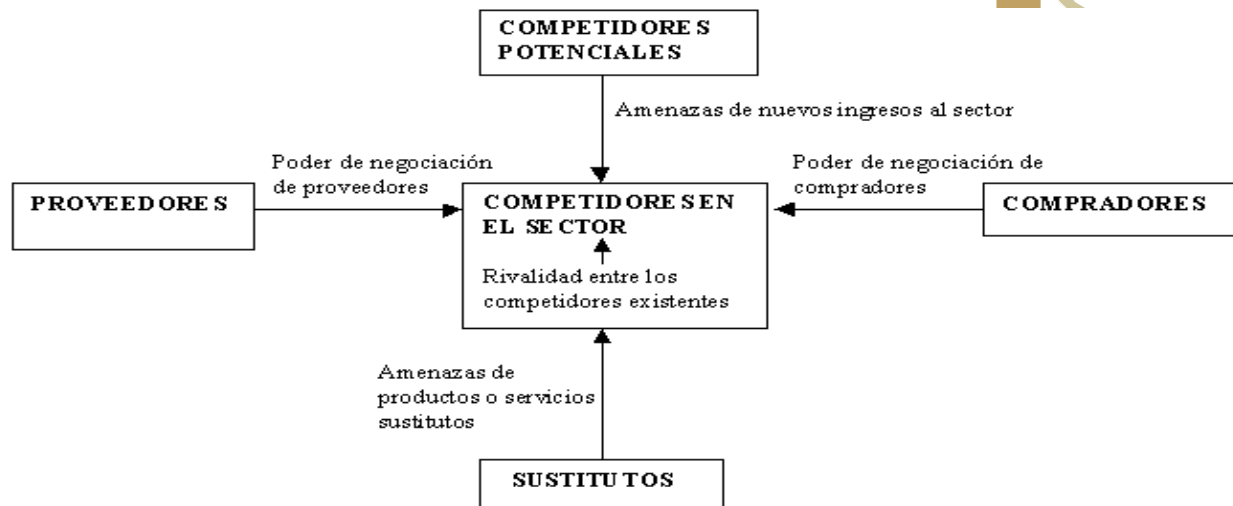


Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter.

La realización del diagnóstico permite elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y luego proceder a confeccionar la Matriz de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades (DAFO).

### 1.5.1 La Matriz DAFO

Se construye luego de la realización del diagnóstico estratégico y según expresan Rodríguez y Alemany, la DAFO “... es una Matriz que permite relacionar el ambiente interno con el externo y de cuyo análisis e interpretación se definen el Problema Estratégico General, la Solución Estratégica General y las posibles Opciones Estratégicas o Estrategias”<sup>(35)</sup>. En la práctica, es una representación gráfica del balance de fuerzas con que habrá de trabajar la organización.

MEFE MEFI	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>Intentar aprovechar al máximo las posibilidades.</p> <p style="text-align: center;"><b>MAXI-MAXI</b></p> <p>Emplear al máximo las fortalezas y las oportunidades.</p>	<p>Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas.</p> <p style="text-align: center;"><b>MAXI-MINI</b></p> <p>Utilizar al máximo las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas</p>
DEBILIDADES	<p>Reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades.</p> <p style="text-align: center;"><b>MINI-MAXI</b></p> <p>Reducir al mínimo las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades</p>	<p>Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones.</p> <p style="text-align: center;"><b>MINI-MINI</b></p> <p>Reducir al mínimo las debilidades y las amenazas.</p>

### 1.5.2 Problema estratégico general

Su determinación parte del análisis e interpretación de la Matriz DAFO y se asume como aquella situación general de carácter estratégico que resulta necesario cambiar a los efectos de posibilitar el éxito en el cumplimiento de la misión. A tales propósitos Yáñez plantea que la lógica a seguir es que: "... si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades" <sup>(36)</sup>. O sea, se sigue una lógica A-D-F-O.

### 1.5.3 Solución estratégica general

Representa la expresión de la(s) medida(s) de carácter estratégica que adoptará la entidad como mecanismo o vía, mediante las cuales trabajará para resolver su Problema Estratégico General. Su determinación también parte del análisis e interpretación de la Matriz DAFO. La lógica a emplear en este caso, en opinión de Yáñez, es "... utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan, para minimizar las amenazas y superar las debilidades" <sup>(37)</sup>. Es decir, se sigue la lógica F-O-A-D.

#### **1.5.4 Opciones estratégicas o estrategias**

Deben reflejar la voluntad consciente de concretar una gestión de dirección basada en la concentración de esfuerzos y recursos a los fines de la consecución de los objetivos, por tanto, pueden asumirse como el medio a través del cual se materializará esa voluntad en términos de un conjunto de opciones, de decisiones que se toman al respecto, las que se implementarán indistinta y oportunamente según corresponda o más convenga a los fines perseguidos. Cuando se emplea el término Estrategia y no el de Opciones Estratégicas, suele confundirse con la Proyección estratégica en sí misma.

En buena técnica deben ser establecidas, tomando en consideración el balance de fuerzas reflejado en la Matriz DAFO y no por intuición, como ocurre normalmente hasta ahora. El apoyo en el balance de fuerzas permite definir 4 grupos de estrategias, las cuales son las siguientes:

- Estrategias ofensivas o Maxi-Maxi: a partir de combinaciones de Fortalezas y Oportunidades utilizadas al máximo.
- Estrategias defensivas o Maxi-Mini: a partir de combinaciones de Fortalezas y Amenazas, en las que se emplean al máximo las primeras y se minimizan las últimas.
- Estrategias adaptativas, de reorientación o Mini-Maxi: a partir de combinaciones de Debilidades y Oportunidades, en las que las acciones se dirigen a reducir al mínimo las primeras y aprovechar al máximo las últimas.
- Estrategias de supervivencia o Mini-Mini: a partir de combinaciones de Debilidades y Amenazas, en las que las acciones se enfocan hacia la reducción al mínimo de ambas.



## 1.6 Planes de acción

El plan de acción es imprescindible para que las decisiones estratégicas y la proyección en su conjunto no queden en el plano de lo que se desea y lo que se aspira realizar. En la apreciación de Portuondo "... son descripciones concretas de lo que va a suceder. Son las vías detalladas de implementar las estrategias, están relacionadas con los Objetivos, la visión y las prioridades. Fijan las responsabilidades personales, tienen secuencia de tiempo y se basan en los recursos; son adaptables a las contingencias y son prácticas" <sup>(38)</sup>.

Compendia todo lo que hará la entidad para implantar la estrategia, por lo que involucra a todos sus miembros, debiendo precisar no sólo las acciones a acometer, sino además el calendario, los participantes, ejecutores y responsables, así como el presupuesto de recursos necesarios para la consecución de las acciones.

## 1.7 Sistema de recursos humanos

Dotar a los recursos humanos como principales recursos de las habilidades y conocimientos necesarios para poner en práctica 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.

El valor de los empleados en la implantación de la estrategia:

- Se reduce la resistencia de los empleados a los procedimientos y normas que deben cumplirse para llegar al logro de las metas (se retoma a Steiner <sup>(39)</sup>) ya que hay una 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 distintos 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, esto es tan sencillo como que si hay canales abiertos para exigir productividad por parte de la gerencia (descendente) al igual que los hay para que los empleados expongan

inquietudes y planteen alternativas de acción (ascendente), el flujo de la información se hará libremente sin entorpecer la rapidez de los procesos y la obtención de resultados.

- Es un método efectivo de evaluación de metas. La intervención de los empleados en el cuestionamiento de las políticas y la aprobación de la empresa de las sugerencias que ellos puedan hacer, constituyen una manera de saber si realmente las metas trazadas van en vía de cumplirse o no, si están sub. o sobrevaloradas en función de la capacidad (se refleja nuevamente Steiner <sup>(40)</sup> en este análisis).
- Al participar, los individuos pueden corregir su propio desempeño (autorregulación), lo cual evita intervenciones ajenas o superiores y por tanto, molestias en la autoestima del individuo.

## Capítulo 2. Materiales y métodos

Para el desarrollo de este trabajo se cuenta con la Empresa Agropecuaria “Antonio Maceo Grajales” integrada por cuatro (4) UBPC, una (1) CPA y doce (12) CCS y cuatro (4) granjas estatales. La superficie agrícola es de 32239.7 hectáreas, de ellas cultivables 30047.8 há, que representan el 93 %, siendo significativa la diversidad de su empleo.

Aunque existe en cada unidad productiva un equipamiento tecnológico supuestamente en correspondencia con los fines de la producción, este manifiesta un fuerte deterioro de su estado técnico como causa de la imposibilidad de inversiones en el área para remodelación, reposición o reparaciones capitales, trayendo como consecuencia que los índices de explotación y eficiencia de los equipos sean muy bajos. También es significativo el grado de obsolescencia que muestra la maquinaria y otros sistemas tecnológicos vitales para tener éxito económico en la agricultura.

Esto, aparejado al hecho de que por falta de financiamiento se hace imposible montar una estrategia coherente de conservación y mejoramiento de suelos, hace que estos, producto a una explotación intensiva en condiciones de monocultivo hayan perdido drásticamente actitud para la producción lo que provoca que los rendimientos agrícolas se comporten por debajo del promedio histórico para el territorio de forma sostenida en el tiempo.

Generando una producción aproximada anualmente por especie de: 1267.3 toneladas de viandas, 1449.4 de hortalizas, 162.0 de granos y 67.8 de frutas.

Si tenemos en cuenta la demanda alimentaria del territorio observamos que la oferta resulta insuficiente en todos los renglones productivos básicos: Carnes, leches, viandas y vegetales.

El objeto de estudio de esta investigación es la UBPC “José Garcerán Valls” en la cual se realizó una planeación estratégica, que permite el perfeccionamiento del sistema de dirección de la U.B.P.C, para conocer las debilidades y fortalezas interna, así como las oportunidades y amenazas externa que puedan limitar el desarrollo de sus producciones a un largo o mediano plazo, manifestándose así un incremento progresivo de la caña de azúcar, con vista a una recuperación a corto

plazo incrementando las producciones agropecuarias de la unidad y constatar los criterios de expertos que justifique la validez de las estrategias propuestas.

Este trabajo se realiza en un marco que abarca el periodo de junio del 2011 hasta abril del 2012. El método utilizado para este proyecto es el de Dirección por Objetivo teniendo en cuenta el criterio de Odiorne, que para esto se tuvo como elementos los siguientes.

- 1- Análisis histórico de la U.B.P.C objeto de estudio.
  - Oficio.
  - Grupos de implicados, interno y externo.
- 2- Cultura organizacional.
- 3- Misión de la U.B.P.C.
- 4- Valores compartidos.
- 5- Análisis estratégico.
  - Análisis interno.
  - Análisis externo.
- 6- Competencias distintivas.
- 7- Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortaleza, Oportunidades.
- 8- Problema estratégico general.
- 9- Solución estratégico general.
- 10- Estrategia.
- 11- Escenario probable.
  - Visión.
  - Análisis de Brecha.
- 12- Objetivo estratégico general.
  - Planes de acción.
- 13- Política.

Se utilizara:

- La entrevista.
- La encuesta.
- Tormenta de ideas.
- Grupo de expertos.

## 2.1 Presencia de planeación estratégica en el territorio

A través de las entrevistas realizadas a 12 administradores de C.C.S.F, U.B.P.C y Grajas Estatales del territorio, se obtuvo que 9 unidades tienen planeación estratégica y 3 no la tienen, lo que representa el 75% (entre éstas se encuentra la UBPC “José Garcerán Valls”) que es el objeto de nuestro estudio.

Seguidamente se representa una tabla que muestra la planeación de la estrategia según el tiempo de duración en (años) de la misma.

Años proyectados (contemplados)	Cant. Unidades
1	4
2	3
3	2

El grado de efectividad de implantación de la estrategia global en las organizaciones evidencia la siguiente situación.

Criterio de evaluación	MB	B	R	M	MM	TOTAL
Cant. unidades	0	5	1	2	1	9
% de las organizaciones	0	56	11	22	11	100

Al analizar la tabla anterior, se puede decir que el 0% de las unidades evalúa la implantación de la estrategia organizacional como muy bien y el 56% de bien. Además se puede apreciar que el 11% de las organizaciones evalúan la implantación de la estrategia de regular, el 22% de mal y el 11% muy mal, es decir, de cada 8 unidades sólo 5 evalúan la implantación de la estrategia de bien.

## 2.2 Grado de influencia de los factores en la implantación de la estrategia

Factores	Influencia según los expertos (%).		
	Muy favorable (B+MB).	Favorable (R+B+MB).	Desfavorable (M+MM).
Liderazgo y estilo	64.50	93.54	6.46
Estructura organizativa	64.50	93.54	6.46
Cultura organizacional	45.17	87.10	12.90
Operativización	53.55	85.70	14.30

Institucionalización	48.40	87.11	12.89
Aspectos informales	19.36	70.97	29.03

De acuerdo con lo analizado, los expertos consideran que los factores: liderazgo y estilo y estructura organizativa, ejercen una influencia muy favorable para la puesta en práctica de la estrategia organizacional con un 64.5% cada uno y solamente un 6.46% ha tenido una influencia desfavorable. Además consideran que los restantes factores tienen una influencia favorable a la hora de implantar la estrategia.

Al concluir este capítulo puede destacarse que el enfoque estratégico tiene como una de sus tendencias actuales: la búsqueda de la integración de todos los subsistemas, funciones y procesos de la unidad en una planeación estratégica, que le facilite a las unidades la búsqueda de una mejor posición competitiva y de una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro y que la caracterización de la situación actual, en cuanto a su puesta en práctica en el territorio, arroja que la mayor parte de las unidades, cuenta con una estrategia que está proyectada en un rango de 1 a 3 años y que la UBPC “José Garcerán Valls” no lo había logrado.

## **Capítulo 3. Resultados y discusión**

### **3.1 Planeación estratégica del plan 2012-2015 en la U.B.P.C “José Garcerán Valls”**

El presente capítulo propone una planeación estratégica, que permite el perfeccionamiento del sistema de dirección de la U.B.P.C “José Garcerán Valls”, con un plan de tres años, manifestando un incremento progresivo de la caña de azúcar con vista a una recuperación a corto plazo como producción fundamental, e incrementando las producciones agropecuarias de la unidad y constatar los criterios de expertos que justifica la validez de las estrategias propuestas.

### **3.2 Modelo a trabajar**

La metodología utilizada fue la planteado en elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos<sup>(32)</sup> y se representa gráficamente en el **Anexo 1**.

### **3.3 Reseña histórica de la U.B.P.C**

En octubre 1993 la dirección del país dio a conocer, mediante acuerdo del Buró Político del Partido Comunista de Cuba, una propuesta de estrategia, consistente en un profundo e irreversible cambio estructural del sector agrario, que permitiera resolver no sólo los efectos de esta crisis, sino las limitaciones de desarrollo agropecuario estatal, poseedor de más del 80 % de las tierras del país con la alternativa de oxigenar la economía, se crean las Unidades Básicas de Producción Cooperativa convirtiéndose en pequeñas empresas. Su fundamentación política está basada en la necesidad de hacer más eficiente la agricultura agropecuaria, no la cañera, y con el propósito de aplicar fórmulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus recursos productivos en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor costo posible de recursos materiales.

La U.B.P.C. “José Garcerán Valls”, escogida para realizar la investigación tuvo como objeto social primario la producción de caña, aportándole más de 70 000 T al Complejo Agroindustrial “Antonio Maceo Grajales”. Debido al desarrollo de otros renglones económicos de nuestro país y el bajo costo del azúcar en el mercado internacional, nuestro gobierno decide reestructurar el MINAZ, al dejar un pequeño

grupo de Centrales Azucareros, con el objetivo de cumplir con el consumo nacional y con los compromisos internacionales. Esta estrategia trajo consigo que la unidad de estudio cambiara su objeto social en el marco de la reconversión agroindustrial.

La U.B.P.C”, está ubicada al sur del poblado de Maceo y recibe servicios de la Empresa Agropecuaria “Antonio Maceo Grajales”, la misma tiene como objeto social, la producción agropecuaria, la extensión territorial representa el 4% del municipio Cacocum, la topografía que predomina es la llanura, tiene río y cuenta con un molino de viento instalado, los suelos son arcillosos con pequeñas áreas de alta concentración de cloruro de sodio.

La plantilla es de 178 cooperativistas, con una estructura organizativa que se representa en el **Anexo 2**, 136 son hombres (76%) y 42 son mujeres (24%), 18 son contratos. Del total de miembros, 25 son técnicos medios, 153 son de obreros calificados; no todos laboran en las actividades fundamentales, ya que 23 son custodios.

El ganado vacuno tiene 846 animales, 679 hembras y 167 machos, la mayoría son mestizos destinados a la producción de leche, el total de vacas es de 62, en la producción hay 38 animales. En los últimos dos años la producción promedio anual es de 41 litros de leche, con 38 vacas en ordeño, la producción de carne vacuna en pie en el 2011 fue de 28.24 T, con un peso promedio de 354 Kg.

El parque de maquinarias y equipos es regular, se dispone de cuatro tractores, con poca posibilidad de piezas de repuesto y un camión en estado regular con falta de goma y baterías.

La Junta Directiva la integran 6 miembros (**Anexo 3**), la edad promedio es de 47 años, poseen nivel superior 4 y 2 son técnicos. Superándose se encuentran 5 en diferentes especialidades técnicas que representan el 3% del total de trabajadores.

### **3.4 Oficio**

Utilizando la tormenta de ideas se reflexionó acerca de lo que saben hacer los cooperativistas y su Junta Directiva para lograr eficiencia en la U.B.P.C. Los resultados fueron:

No saben hacer bien:

- Cuidar el medio ambiente.



- Proteger el suelo.
- Capacitar.
- Controlar plagas y enfermedades.
- Utilizar la computación.
- Producir semillas.
- Comunicar.
- Comercializar.
- Manejar la contabilidad.
- Utilizar la computación.

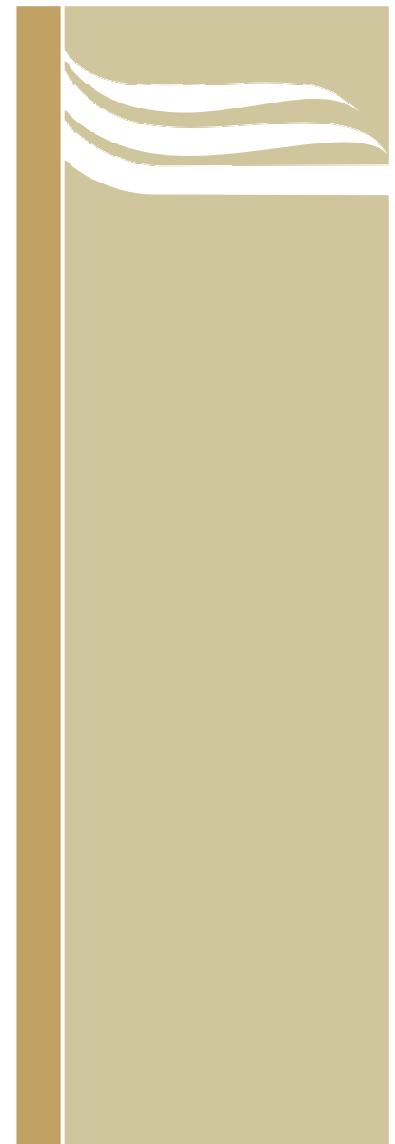
Saben hacer bien:

- Sembrar.
- Cobrar.
- Chapear.
- Preparar terreno.
- Tareas culturales del cultivo.
- Producir carne.
- Criar cerdos.
- Cortar leña.
- Cercar.
- Producir vegetales.
- Producir leche.
- Proteger los cultivos
- Controlar la masa y salud animal.

### **3.5 Grupos de Implicados**

En la definición del listado que se ofrece a continuación, que fue aprobado por consenso, se utilizó fundamentalmente la entrevista y la tormenta de ideas. En la evaluación de estos aspectos, se tuvieron en cuenta a los clientes, los proveedores, los competidores, discriminando entre los principales y los ocasionales, así como otros con los cuales existen relaciones de diferente naturaleza de interés para la unidad.

#### **3.5.1 Grupo de Implicados Internos**



- Cuadros.
- Dirigentes, funcionarios y técnicos.
- Trabajadores.
- Sindicato.
- PCC.
- UJC.

### **3.5.2 Grupos de Implicados Externos**

#### Competidores:

- C.P.A del entorno.
- U.B.P.C del entorno.
- CCS del entorno.
- Flora y Fauna.
- Campesinos del entorno.

#### Clientes:

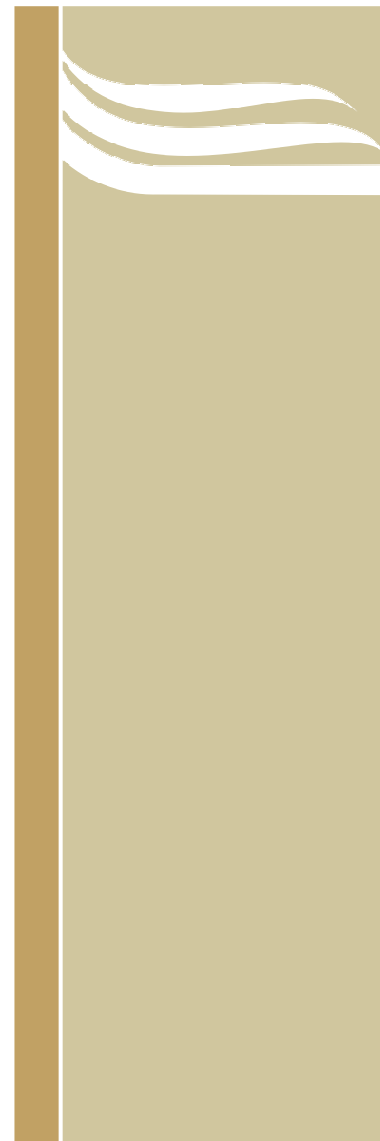
- El pueblo.
- Comercio.
- Acopio Municipal.
- Educación.
- Salud.

#### Proveedores:

- Empresa Agropecuaria “Antonio Maceo Grajales”.
- MINAZ.
- MINAG.
- CUPET.
- DIVET.
- Combinado cárnico de Holguín.
- Combinado lácteo de Holguín.

#### Otros Implicados:

- Poder Popular del Municipio Cacocum.
- PNR.
- PCC Municipal.



- PCC del Poblado.
- Banco.
- Salud pública.

### 3.6 Cultura Organizacional

Utilizando la tormenta de ideas se logró listar una serie de criterios sobre la cultura prevaleciente en la unidad, la que finalmente fue valorada y aprobada por consenso en un taller desarrollado como parte del proceso de proyección estratégica, con la participación del Consejo de Dirección y técnicos invitados. Su texto es el siguiente:

En el proceso de redimensionamiento de la empresa azucarera, esta unidad ha venido transformando su objeto social, asumiendo una posición de espera, que es determinante para el cambio en el contexto y momento en que se encuentra la misma, reaccionando ante la estimulación de la producción en dependencia de la asignación de los recursos por parte de la entidad estatal, lo que afecta su desarrollo endógeno y limitando las decisiones tomadas por el colectivo de técnicos y su consejo de dirección. O sea, su cultura organizacional se caracteriza por ser reactiva, rutinaria y pasiva.

Se destaca la necesidad de lograr estimular a los trabajadores para que sean enérgicos y competitivos en lugar de calmados, en los niveles correspondientes, sin preponderancia de ninguno de ellos. Se consolida en la realización de la planificación de las estrategias para lograr el máximo de potencialidades de la unidad.

### 3.7 Valores compartidos

Mediante el empleo de la tormenta de ideas se conformó un listado de valores y utilizando las encuestas (**Anexo 4**) realizadas a 54 trabajadores y obteniendo un 94.44%, se pudo constatar que los valores compartidos que predominan en la U.B.P.C son los siguientes:

**Responsabilidad:** la creación de un clima de autodisciplina promoviendo la consagración en cualquier actividad y su estimulación. Ejecutar con elevada ética, profesionalidad y excelencia.

**Profesionalidad:** hacer las cosas bien, desarrollando la cultura del detalle; trabajar con esmero y precisión para eliminar la chapucería, teniendo en cuenta que la calidad del trabajo es la premisa básica del mismo.

**Trabajo en equipo:** unidos por la eficiencia de la empresa, en un marco de confianza en el que podemos ser creativos; compartimos la misión y la visión; las decisiones que se toman repercuten favorablemente en nosotros. Nos sentimos felices de pertenecer a la unidad.

### **3.8 Misión**

Como la unidad tenía ya una misión definida, se procedió a la revisión de la misma, a los efectos de considerar la necesidad o no, de su perfeccionamiento y actualización, en correspondencia con los cambios y niveles de actividad que se han ido logrando y con la reestructuración del MINAZ, en el marco de la reconversión agroindustrial que realiza la dirección del país. De acuerdo con el análisis realizado se llegó al consenso en cuanto a su formulación de la siguiente manera:

- La UBPC “José Garcerán Valls” del Municipio de Cacocum de la provincia de Holguín, se propone satisfacer las exigencias del mercado con productos agropecuarios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con calidad, precio, plazo y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y laborales de los trabajadores, en un clima de mutuo compromiso consciente.

### **3.9 Análisis estratégico**

En un taller realizado con los miembros de la Junta Directiva y utilizando la tormenta de ideas, se listaron los factores internos y externos que más influyen sobre la unidad, que son, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la unidad.

#### **3.9.1 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)**

En una sesión de trabajo grupal se confeccionó el listado de factores internos, clasificados en:

##### **Fortalezas.**

- F.1- Vinculación de los trabajadores a los resultados finales.
- F.2- Disponibilidad de tierra.
- F.3- Materia orgánica suficiente.

F.4- Tener una capacidad productiva flexible.

F.5- Contar con un colectivo laboral que se crece ante las dificultades.

F.6- Permanencia de la Junta Directiva en la U.B.P.C.

**Debilidades.**

D.1- Inestabilidad productiva por inestabilidad en algunos abastecimientos.

D.2- No disponer de planificación estratégica.

D.3- Falta de alimentación para el ganado.

D.4- Bajo nivel tecnológico.

D.5- Falta de gestión de los recursos e insumos.

D.6- No se predeterminan todos los elementos del costo.

**3.9.2 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)**

**Oportunidades.**

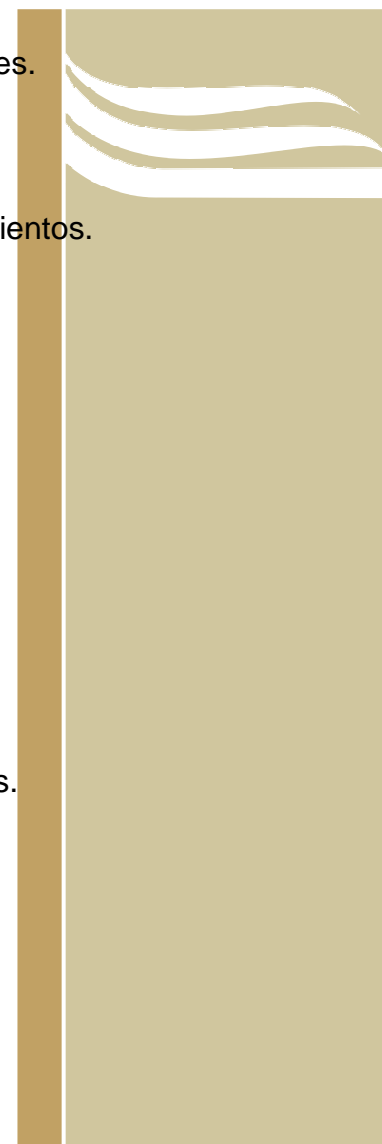
O.1- Posibilidades de nuevos negocios.

O.2- Mercados en las cercanías.

O.3- La atención estratégica del Estado a la producción de alimentos.

O.4- La capacitación que se oferta a los cuadros.

O.5- Proyecto de colaboración.



### **Amenazas.**

- A.1- Bajo precio de las producciones agropecuarias.
- A.2- Afectaciones por fenómenos naturales.
- A.3- Incidencias de plagas y enfermedades en los cultivos y en la masa pecuaria.
- A.4- No se permite la licencia comercial para vender en otras zonas de forma móvil.
- A.5- Incremento de la competencia.

### **3.10 Competencias distintivas**

A través de entrevista realizada a los miembros de la Junta Directiva se pudo determinar las características que la unidad puede y debe desarrollar para obtener y/o reformar una posición ventajosa frente a sus competidores.

- Precios.
- Calidad y cantidad.
- Cercanías a mercados.
- Vegetales fuera de época.
- Sentido de pertenencia en la mayoría de los cooperativistas.

### **3.11 Matriz DAFO**

Aunque varios autores recomiendan determinados límites en la cifra a determinar de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con vistas a no hacer demasiado complejo el análisis de la Matriz DAFO, la decisión adoptada aquí fue trabajar con todas las que se estimaron que estaban presentes en la unidad y con aquellas que se manifiestan en el entorno y que atañen a la misma, considerando que no debe minimizarse el efecto que cada una pueda tener para bien o para mal en el trabajo y los resultados de la organización.

Con posterioridad a estos análisis y decisiones, el interés y la atención se dirigió hacia la determinación de cuál de los factores internos y externos presentaba predominio en la unidad. Para ello, siguiendo las recomendaciones de **Navas y Guerras**, se emplearon de forma respectiva la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), ajustándose a los pasos y normas establecidos para cada caso, que son los siguientes:

#### **Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)**

Se listaron los diferentes factores o elementos ya definidos como Fortalezas y Debilidades.

Se ponderaron los diferentes factores tomando en consideración el peso relativo que acorde al consenso del grupo tienen los mismos para el quehacer de la unidad. Esto fue lo más complejo, pues la cifra de factores aquí ascendió a 12 y entre todos, a los fines de la ponderación, debimos enmarcarnos en valores entre 0 y 100, cuya sumatoria no podía ser mayor a 100.

Se clasificaron los diferentes factores atendiendo a la escala siguiente: 1 a las debilidades muy negativas y 2 a las negativas; 3 a las fortalezas positivas y 4 a las muy positivas.

Se multiplicaron las ponderaciones por las clasificaciones con el objetivo de determinar el resultado ponderado de cada variable.

Se determinó el resultado total ponderado mediante la suma correspondiente.

Esta valoración, acometida inicialmente por un equipo de trabajo integrado por cinco miembros de la Junta Directiva, fue evaluada finalmente en la sesión plenaria de un taller por el conjunto de implicados directos en este proceso. En ese contexto se introdujeron algunas modificaciones y por último se aprobó, por consenso, la siguiente:

#### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

<b>Factores internos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
F.1- Vinculación de los trabajadores a los resultados finales.	5	4	20
F.2- Disponibilidad de tierra.	12	3	36
F.3- Materia orgánica suficiente.	5	3	15
F.4- Tener una capacidad productiva flexible.	4	4	16
F.5- Contar con un colectivo laboral que se crece ante las dificultades	10	4	40
F.6- Permanencia de la Junta Directiva en la U.B.P.C.	14	4	56
D.1- Inestabilidad productiva por	7	1	7

inestabilidad en algunos abastecimientos			
D.2- No disponer de planificación estratégica.	8	2	16
D.3- Falta de alimentación para el ganado.	9	1	9
D.4- Bajo nivel tecnológico.	4	2	8
D.5- Falta de abastecimiento de los recursos e insumos.	13	1	13
D.6- No se predeterminan todos los elementos del costo.	9	1	9
	100		245

### **Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)**

Se listaron los diferentes factores o elementos ya definidos como oportunidades y amenazas.

Se ponderaron los diferentes factores tomando en consideración el peso relativo, que acorde al consenso del grupo, tienen los mismos para el quehacer de la organización. Aquí no fue tan complejo el análisis pues se trataba de sólo 10 factores, entre los cuales, según su peso o importancia debíamos “repartir” solamente 100 puntos, al igual que en la MEFI.

Se clasificaron los diferentes factores atendiendo a la escala siguiente: 1 a las amenazas muy negativas; 2 a las negativas; 3 a las oportunidades positivas y 4 a las muy positivas.

Se multiplicaron las ponderaciones por las clasificaciones con el objetivo de determinar el resultado ponderado de cada variable.

Se determinó el resultado total ponderado mediante la suma correspondiente.

La valoración aquí siguió el mismo curso que explicamos para el caso de la MEFI y también por consenso se aprobó la siguiente:

### **Matriz DAFO**


### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**



Factores externos	Ponderación	Clasificación	Puntuación
O.1- Posibilidades de nuevos negocios.	12	4	48
O.2- Mercados en las cercanías.	20	4	80
O.3- La capacitación que se oferta a los cuadros.	12	3	36
O.4- La atención estratégica del Estado a la producción de alimentos.	14	3	42
O.5- Proyecto de colaboración.	14	4	56
A.1- Bajo precio de las producciones agropecuarias.	10	1	10
A.2- Afectaciones por fenómenos naturales.	3	1	3
A.3- Incidencia de plagas y enfermedades en los cultivos y en la masa pecuaria.	8	2	16
A.4- No se permite la licencia comercial para vender en otras zonas de forma móvil.	4	2	8
A.5- Incremento de la competencia.	3	1	3
	100		302

### 3.11.1 Matriz (DAFO) para el análisis de las estrategias

Mediante la tormenta de ideas se logró elaborar dicha matriz se introducen los factores claves evaluados en los diagnósticos interno y externo de la unidad.

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
 <b>UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN</b> <small>OSCAR LUCERO MOYA</small>	O.1- Posibilidades de nuevos negocios. O.2- Mercados en las cercanías. O.3- La capacitación que se oferta a los cuadros. O.4- La atención estratégica	A.1- Bajo precio de las producciones agropecuarias. A.2- Incidencias de plagas y enfermedades en los cultivos y en la masa pecuaria. A.3- No se permite la licencia comercial para vender en

<b>Factores internos</b>	del Estado a la producción de alimentos.	otras zonas de forma móvil. A.4- Incremento de la competencia.
<b>Fortalezas</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<p>F.1- Vinculación de los trabajadores a los resultados finales.</p> <p>F.2- Disponibilidad de tierra.</p> <p>F.3- Contar con un colectivo laboral que se crece ante las dificultades.</p> <p>F.4- Permanencia de la Junta Directiva en la U.B.P.C.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia ofensiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la diversificación de cultivos, carne y leche.</li> <li>• Incorporar el 99% de las áreas a la producción.</li> <li>• Aprovechar eficientemente la fuerza de trabajo.</li> <li>• Capacitar a los cuadros en cuanto a las ventajas del Proceso Empresarial.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias adaptativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar los productos de los competidores para lograr ventajas competitivas.</li> <li>• Realizar eficientes gestiones de cobro para mejorar el índice de liquidez de la unidad.</li> <li>• Utilizar materia orgánica como fertilizantes.</li> <li>• Lograr un máximo de eficiencia con la maquinaria existente.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<p>D.1- Inestabilidad productiva por inestabilidad en algunos abastecimientos.</p> <p>D.2- No disponer de planificación estratégica.</p> <p>D.3- Bajo nivel tecnológico.</p> <p>D.4- Falta de gestión de los recursos e insumos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia defensiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar al máximo las capacidades técnicas.</li> <li>• Aprovechar al máximo la cercanía de los mercados.</li> <li>• Controlar el cumplimiento de la jornada laboral.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia de supervivencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertar hortaliza fresca durante todo el año para obtener una mejor posición en el mercado.</li> <li>• Incrementar la tracción animal en las labores agrícolas.</li> <li>• Utilizar la caña de azúcar como alimento animal.</li> </ul>

### 3.11.2 Problema Estratégico General

El cómo se acometió la definición de esta categoría ya se explicó anteriormente. Aquí sólo se añade que se siguió el procedimiento que establece la lógica o secuencia amenazas-debilidades-fortalezas-oportunidades y se tuvo en cuenta la importancia de cada una de las fuerzas, avaladas por la cantidad de veces que resultó impactante al combinarse con las demás. Su enunciado es el siguiente:

- Si se continúa consolidando la competencia, se mantiene la incidencia de plagas y enfermedades en los cultivos y en la masa pecuaria y no se permite la licencia comercial para vender en otras zonas de forma móvil, teniendo en cuenta la inestabilidad productiva por inestabilidad en algunos abastecimientos, la falta de gestión de los recursos e insumos y la falta de alimentación para el ganado, no se podrá aprovechar la disponibilidad de tierra y contar con un colectivo laboral que se crece ante las dificultades y la vinculación de los trabajadores a los resultados finales, para aprovechar plenamente la existencia de mercados en las cercanías y las posibilidades de nuevos negocios.

### 3.11.3 Solución Estratégica General

El trabajo realizado para la definición y aprobación de esta categoría, también ya lo explicamos con anterioridad. Es procedente que sólo se añada aquí que se siguió el procedimiento que establece la lógica o secuencia fortalezas-oportunidades-amenazas-debilidades y que también se tuvo en cuenta la importancia de cada una de las fuerzas, avalada por la cantidad de veces que resultó impactante al combinarse con las demás. Su enunciado es el siguiente:

- La disponibilidad de tierra, contar con un colectivo laboral que se crece ante las dificultades y la vinculación de los trabajadores a los resultados finales favorecerá el aprovechamiento pleno de la existencia de mercados en las cercanías y las posibilidades de nuevos negocios, con lo que se disminuirá el impacto negativo de la competencia, así como la incidencia de plagas y enfermedades en los cultivos y en la masa pecuaria; el hecho de no

permitirse la licencia comercial para vender en otras zonas de forma móvil y se contribuirá a superar la inestabilidad productiva por inestabilidad en algunos abastecimientos, la falta de gestión de los recursos e insumos y la falta de alimentación para el ganado.

#### **3.11.4 Estrategias**

En un taller realizado con la Junta Directiva y trabajadores jubilados, se valoraron los resultados ponderados, teniendo en consideración que en ambos casos el resultado total ponderado en la evaluación de los factores internos no supera 250 y en análisis de los factores externos supera al valor de 250. Esto ubica a la U.B.P.C en el cuadrante de MINI-MAXI, lo que plantea que prevalecen las debilidades en el presente y las oportunidades en el futuro.

#### **3.12 Escenarios más probables hasta el año 2015**

En entrevista realizada a los miembros de la Junta Directiva de la U.B.P.C y al sistema de dirección de la Empresa Agropecuaria, se logró listar una serie de criterios sobre los escenarios más probables donde la unidad podrá actuar en los años proyectados. A través de un taller con cuadros de experiencia se elaboró la propuesta correspondiente de “aterrizaje” al contexto y quehacer de la unidad, el que quedó definido de la forma siguiente:

**Políticos:** aunque el país consolidará su presencia en bloques de integración regional, se continuarán presentando presiones políticas desde Estados Unidos y la Unión Europea para tratar de aislarnos y de provocar tensiones políticas que tienen consecuencias políticas, económicas y sociales.

**Económicos:** la economía cubana, aún bajo la influencia y limitaciones del bloqueo, crecerá muy discretamente y buscará una mayor dinámica, como resultado, entre otros factores, de la consolidación de la Revolución Energética, el avance del Perfeccionamiento Empresarial, el aumento de los intercambios comerciales con Venezuela, China y otros países y el diseño y puesta en práctica del modelo económico cubano. Los altos precios de los insumos agrícolas, fundamentalmente el combustible y los fertilizantes, constituyen la principal problemática a enfrentar para el desarrollo de la producción de alimentos.

**Tecnológicos:** la incorporación de tecnologías eficientes como el riego a los cultivos semi-protegidos y los organopónicos, tendrán un peso importante en el aumento de los rendimientos y la disminución de los costos.

**Sociales:** la elevada demanda de las producciones agropecuarias y la necesidad de lograr la seguridad alimentaría de la población como garantía de la sostenibilidad de la Revolución cubana.

### **3.13 Visión**

El sueño con los pies puestos en la tierra de la visión de la unidad al cierre del año 2011, tomó como elementos referentes el balance de fuerzas visto en la matriz DAFO, el escenario más probable descrito y la visión que meses antes la unidad se había planteado. De conformidad con ello, se procedió en sesión plenaria a la evaluación de los diferentes aspectos incluidos en la mencionada visión, introduciéndole las modificaciones y elementos de perfeccionamiento pertinentes, lo que propició la aprobación por consenso de la siguiente:

#### **VISIÓN**

- Una UBPC que aplica nuevas técnicas y cambios que les permiten obtener productos altamente competitivos, sobre la base de la calidad, mayor eficiencia económica, atención al cliente, siendo reconocidos en el territorio por la contribución a la seguridad alimentaría de la población.

### **3.14 Análisis de Brecha**

En las entrevistas realizadas a los directivos de la U.B.P.C se observaba en el pensamiento de algunos cuadros “que lo saben todo y por tanto no necesitan cambiar nada”, aspecto que fue cambiando paulatinamente y que debe seguir cambiando, Independientemente de esta consideración, se aprecia como muy positivo el hecho de que prevaleció el optimismo y la convicción de que se puede lograr. Indudablemente este proceso adoptivo ayuda al mejoramiento de la autoestima, del sentido de pertenencia y fundamentalmente del pensamiento estratégico de los directivos, los que están mejor preparados ahora para seguir avanzando.

### **3.15 Políticas de la U.B.P.C**

Se realizó un taller con los miembros de la dirección de la unidad y, utilizando la tormenta de ideas, se logró listar un grupo de políticas y al valorar cada una de ellas por separado se llegó al consenso que las que más influyen en la implantación de las estrategias propuestas son las siguientes:

- 1- La U.B.P.C dará prioridad a la implementación de las estrategias propuestas y los resultados serán en el seno de la asamblea de activistas donde se chequeará la ejecución de las mismas y se evaluarán sus resultados como mínimo dos veces al año.
- 2- La Junta Directiva realizará la coordinación de todos los factores de la U.B.P.C. que garanticen la ejecución de las estrategias propuestas.
- 3- La Junta de administración y los jefes de áreas serán los responsables de dirigir, ejecutar y controlar la implementación de las estrategias en las diferentes áreas de la U.B.P.C, así como el monitoreo, control y evaluación de los resultados.
- 4- El administrador garantizará que se cumplan las políticas trazadas para la misión de la U.B.P.C y será el máximo responsable del cumplimiento de las estrategias propuestas.
- 5- En la gestión de los recursos humanos se priorizará su preparación, el control al aprovechamiento de la jornada laboral, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la vinculación de la remuneración a los resultados.

### **3.16 Factores claves del éxito**

Esta categoría fue analizada en el marco de la sesión plenaria de un taller utilizando la tormenta de ideas, en la que se valoró la circunstancia real de la unidad, por su propia naturaleza, la generalidad de los factores que se definen como tales, a partir del hecho de que se manifiestan en el entorno sin que la unidad pueda provocarlos o evitarlos y pueden tener un carácter positivo o negativo para la implantación de la estrategia propuesta. Sobre la base de ese conocimiento y de la convicción de no confundirlos con elementos rutinarios ni sensacionalistas, se aprobaron los que se reflejan a continuación.

- Situación económica del país.
- Cambios climáticos.

- Programas de la Revolución.
- Complejidad de la situación económica y política internacional.

### **3.17 Áreas de resultado clave**

En la entrevista que se les realizó a los miembros de la Junta Directiva y jefes de finca se pudo observar que las áreas de resultado clave han presentado problemas con su rendimiento, se profundizó en el contenido de cada una de ellas y en el nivel de utilidad práctica que habían estado teniendo para el desarrollo de la unidad. Ellas son las que siguen:

- 1- Cultivos varios.
- 2- Pecuario.
- 3- Gestión económico-financiera.
- 4- Gestión de los recursos humanos.

### **3.18 Objetivos estratégicos del plan 2012-2015**

A través de un taller utilizando la entrevista, la observación y la tormenta de ideas, con los jefes de áreas, los miembros de la Junta Directiva, trabajadores de la unidad, otros dirigentes, especialistas de la Empresa, se pudo elaborar las estrategias de la U.B.P.C con un plan de tres años.

Los resultados de esa labor dieron la posibilidad de, ulteriormente, en la sesión plenaria de un taller, valorar y aprobar por consenso, uno a uno, los objetivos estratégicos que la unidad se propuso alcanzar en la etapa proyectada, con sus grados de consecución por año (aunque sólo se expone uno aquí, a modo de ejemplo), sus estrategias, indicadores, supuestos y fuente de verificación, lo cual se refleja en el **Anexo 5**.

### **3.19 Plan de capacitación de la U.B.P.C**

En la encuesta realizada (**Anexo 6**) a 72 trabajadores, se obtuvo el 95.83% de las necesidades de aprendizaje. Sin embargo, la reflexión acerca de este resultado condujo a valorar que, para ser consecuente con ello y hacerla realidad en la práctica, se requiere de mucho trabajo, esfuerzo, dedicación y aplicación de variantes para lograr los propósitos planteados, por lo que se propone el siguiente plan de capacitación (**Anexo 7**):

### **3.20 Plan de acción**

Su propuesta fue elaborada por la Junta Directiva y técnicos de la Empresa y finalmente aprobada por consenso en un taller donde se trabajó con pleno conciencia de lo fundamental, que es la elaboración y acopio de los planes de acciones para garantizar el cumplimiento de la estrategia. Primó en el análisis la valoración integral de la unidad como un todo, como el sistema que es. El trabajo realizado y aprobado buscó la interrelación que existe entre la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las políticas y fija las tareas a realizar, indicadores, supuestos y fuente de verificación (**Anexos 8, 9, 10**).

### **3.21. Efectividad de la estrategia formulada**

Por último, se estimó conveniente, para ganar en elementos acerca del proceso desarrollado y sobre la estratégica propuesta en sí misma, emplear el método de experto con cinco miembros, con más de 10 años de experiencia en dirección. Las características de los expertos se muestran en la tabla siguiente.

Tabla: 2 Características de los expertos.

Expertos	Especialidad	Años de experiencia
1	Dirección	16
2	R-H	10
3	Dirección	12
4	Económico	10
5	R-H	15

Sin embargo, la reflexión acerca de este resultado condujo a valorar que, para ser consecuente con ello y hacerla realidad en la práctica, se requiere de mucho trabajo, esfuerzo, dedicación, aplicación de variantes para lograr los propósitos planteados, pues si bien es cierto que se fue profundo en la evaluación, no es lo mismo que enfrentar su aplicación teniendo en cuenta las manifestaciones que se van presentando en el entorno y propiamente en la unidad. Independientemente de esta consideración, se aprecia como muy positivo el hecho de que prevaleció el optimismo y la convicción de que se puede lograr. Indudablemente este proceso ha ayudado al mejoramiento de la autoestima, del sentido de pertenencia y fundamentalmente del pensamiento estratégico de los directivos de la U.B.P.C, los que están mejor preparados ahora para seguir avanzando.



### **Valoración Económica-Social.**

Con el estudio de la situación actual de la U.B.P.C “José Garcerán Valls” en materia de producción y las estrategias adoptadas, las cuales se encuentran relacionadas con la mejora continua del desempeño de la unidad, se logrará un mejor control sobre los procesos productivos, que de no estar controlados generarían condiciones inseguras en las áreas productivas; se mejorará en cuanto a los resultados en términos de eficiencia, trayendo esto consigo una disminución de los costos por este concepto; un incremento en las ganancias y en los índices de productividad, además de una mejor motivación y un mayor sentido de pertenencia y compromiso de todos los integrantes de la unidad, en la actividad productiva.

De implantarse la estrategia propuesta, se tendría un perfeccionamiento del sistema de dirección según lo exige la situación económica del país, y en un futuro inmediato, mejorará la imagen de la unidad, lo que provocará mayores ingresos, aumentando la calidad de vida de los cooperativistas y la sociedad, para sentirse fortalecidos en un mundo cambiante y en continuo desarrollo.

## **Conclusiones**

1. Existe una serie de deficiencias e insuficiencias en el sistema de dirección de la UBPC “José Garcerán Valls” que evidencian la necesidad de lograr la puesta en práctica del enfoque estratégico. Entre ellas se destacan:

- Existe poco conocimiento de los cuadros sobre temas estratégicos, además de ser bajo el conocimiento de los trabajadores de la misión y la visión de la unidad.
- No se ha implantado el Sistema de Gestión de la Calidad.
- No se dominan los centros de costos, limitando los análisis a los sistemas costos de la entidad.
- No se analizan los convenios que poseen.

2. Se cumple el objetivo propuesto toda vez que se logró el diseño de la planeación estratégica de la UBPC, lo que debe favorecer la mejora del desempeño de la misma.

3. El proceso desarrollado con una amplia participación de la Junta Directiva y trabajadores de la misma ha creado un ambiente favorable para la aplicación de la planeación diseñada.

4. El modelo asumido y los métodos utilizados respaldan la aceptación y validez de los resultados obtenidos (Planeación Estratégica del plan 2012-2015)

## Recomendaciones

1. Desarrollar una estrategia de preparación de los cuadros y dirigentes de la unidad.
2. Evaluar mensualmente el comportamiento de los costos para trazar estrategias que permitan la disminución de los mismos.
3. Analizar mensualmente los convenios que poseen con los clientes.
4. Evaluar periódicamente el cumplimiento de la planeación propuesta, para derivar acciones de mejora.
5. Implantar y Certificar el Sistema de Gestión de la Calidad.

## **Bibliografía**

1. Austin, N. y Peter, T. Pasión por la Excelencia, Edición Revolucionaria, Cuba, 1987.
2. Aguilar Carralero. Rubén. Proyección estratégica de la UBPC “Ernesto Guevara de la Serna”. Trabajo de diploma. Holguín. 2010.
3. Betell, L, y Ramsey L. Enciclopedia del Managemnt. Edición original de Leter recurso Betell. Versión español publicada por McGrauw. Hell New York EE.UU.
4. Cabanelas, O. Dirección de Empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico, Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1997.
5. Carnota, O. Curso de administración para dirigentes. - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1985
6. Carnota, O. Teoría y Práctica de la Dirección Socialista. MES. La Habana. Cuba. 1987.
7. Castellanos R. Pensamiento, herramientas y acción del estratega 2008.
8. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica La Experiencia Cubana compendio de artículos. Editado por Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba, 1998.
9. Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, Editorial Varela, La Habana, 1999.
10. Colectivo de autores. Elementos metodológicos y conceptos básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, 2005
11. Cuadernos Cien Días. Como elaborar un plan estratégico en la empresa. ESADE. ENDESA.
12. Domenech, Silvia. Cuba Economía en Periodo Especial, Editora Política, La Habana, 1996.

13. Dalla Costa, John. El Imperativo Ético Por qué el liderazgo moral es un buen negocio, Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 1999.
14. García, Salvador y Dolan, Shimon. La Dirección por Valores, Editado por Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba, 1998.
15. Gárciga, R. Formulación Estratégica un Enfoque para Directivos, Editorial Félix Varela, La Habana, 1999.
16. Gimbert, Xavier: El Enfoque Estratégico de la Empresa. Principios y Esquemas Básicos, Ediciones Deusto S.A., Bilbao, 1998.
17. Goldratt, E. y Cox, J. La Meta Un proceso de mejora continua, Ediciones Díaz
18. Koontz, H. y Weihrich, H. Elementos de Administración, Edición del Ministerio de Educación Superior, La Habana, 1991.
19. Kotler, P. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación y Control, Edición del
20. Llanes Wilde. Módulo de Dirección Estratégica. CETDIR 2001.
21. Menguzzato, M. y Renau, J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management, Edición del Ministerio de Educación Superior, La Habana, 1997.
22. Ministerio de la Industria Sideromecánica y la Electrónica: Indicaciones Tercer Ejercicio de Proyección y Dirección Estratégica del SIME. Actualización hasta los años 2003-2005, Editado SIME, 1999.
23. Ministerio de la Industria Sideromecánica y la Electrónica. Estrategia del SIME hasta el 2005. Resumen Ejecutivo, Editado SIME, Enero 2000.
24. Ministerio de la Industria Sideromecánica y la Electrónica. Estrategia de Grupo BK-CETI hasta el año 2005.
25. Mintzberg, H. Diseño de Organizaciones Eficientes. Ediciones El Ateneo. Madrid. 1989.
26. Menguzzato, M. y J. J. Renau. La Dirección Estratégica en la empresa: un enfoque innovador del management (spi)

27. Morrissey, G. Planeando con Morrissey. Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación, Editora Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.
28. Morcillo Ortega P. Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Ed. CIVITAS SA. España, 1997.
29. Navas, L. J. y L. Guerras. La dirección estratégica de la empresa. - - Teoría y aplicación. - - Madrid: Editorial Civitas S. A., 1996.
30. Ohmae, Kenichi. La Mente del Estratega, McGraw-Hill/Interamericana de España S. A., Madrid, 1990.
31. Palomón I. Francisco J. Planificación Estratégica. Gestión y Planificación Integral, S.A. Barcelona. España.1999
32. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del PCC, Editora Política, La Habana, 1997.
33. Payne, A. La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997.
34. Porter, M. Estrategias Competitivas, CECSA, México, 1982.
35. Porter, M. Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Edición del Ministerio de Educación Superior, Tomos 1 y 2, 1995.
36. Porter, M. Ser Competitivo, Ediciones Deusto S.A., Bilbao España, 1999.
37. Proyección estratégica de la Empresa Agropecuaria "Antonio Maceo Grajales" 2009-2012.
38. Ruz, Teresa. La matriz DAFO. Apuntes para un entrenamiento. En Folletos Gerenciales, MES, (2004).
39. Reyes, A. Administración por objetivos. - - México D. F.: Editorial Limusa, 1996
40. Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Sexta Edición, Editora Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1993.

41. Ronda P. G. y Marcané J. Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de dirección estratégica. Folletos Gerenciales 2002
42. Rodríguez, F. O. y S. Alemany. Programa de perfeccionamiento de la dirección e implantación de la dirección por objetivos en el MES. - - En dirección por objetivos y dirección estratégica: La experiencia cubana. - - La Habana: CCED-MES, 1998
43. Steiner, George A. Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. Compañía editorial continental, SF, De C.V México (sf)
44. Stoner, J.: Administración, Quinta Edición, Edición del MES, 2000.
45. Velázquez, R. y Rodríguez, K. Folleto de Dirección Estratégica. Editorial Universitaria, Ciudad de La Habana, Cuba, ISBN: 978-959-16-0516-0. 2006.
46. Yáñez González, Eugenio. Dirección estratégica. Decisiones estratégicas. Universidad de la Habana. Junio 1991.

## Referencias Bibliográficas

1. Ronda P. G. y Marcané J. Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la dirección estratégica. Folletos Gerenciales 2002. 7. Julio, 2002 - - pp, 5-11.
2. Velásquez Leyva Reynerio. Folleto de Dirección Estratégica 2006 - - p, 4.
3. Morcillo Ortega P: Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Ed. CIVITAS SA. España, 1997.
4. Velásquez Leyva Reynerio. Folleto de Dirección Estratégica 2006 - - p, 8.
5. Velásquez Leyva Reynerio. Folleto de Dirección Estratégica 2006 - - p, 8.
6. Velásquez Leyva Reynerio. Folleto de Dirección Estratégica 2006 - - p, 8.
7. Cuervo, G. A. Prólogo. - - En Navas, L. J. y L. Guerras. La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones. - - Madrid: Editorial Civitas S. A., 1996. - - p. 15.
8. Porter, M. Estrategia competitiva. - - México D. F: C.E.C.S.A., 1982. - - p. 23.
9. Menguzzato, M. y J. J. Renau. Citado por Navas, L. J. y L. Guerras. En Ob. Cit. - - pp. 38- -39.
10. Elementos metodológicos y conceptos básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, p- - 9.
11. Portuondo, V. A. L. Ob. Cit.- - p. 43.
12. Díaz, P. V. et al. Ob. Cit. - - 202.
13. Carnota, Curso de administración para dirigentes. - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1985. - - p. 69.
14. Gimbert, X. et al. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Barcelona: Endesa, 1999. - - p. 22.
15. Reyes, P. A. Administración por objetivos. - - México D. F.: Editorial Limusa, 1996. - - p. 29.
16. Yáñez, G. E. Ob. Cit. - - p. 98.
17. Elementos metodológicos y conceptos básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, p- - 17.
18. Díaz, P. V. et al. Ob. Cit. - - 198.



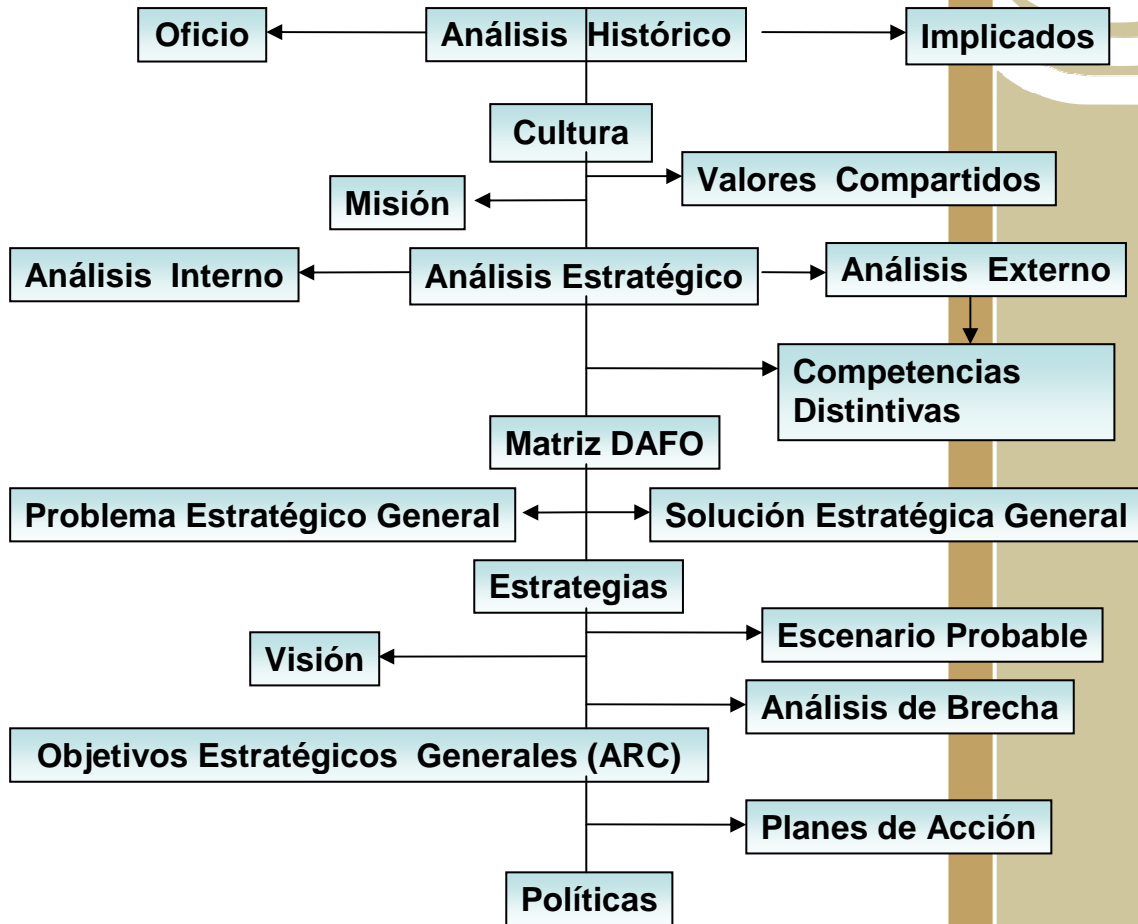
19. Gandarilla Bermejo Angel. Curso: Dirección Estratégica, 2006, p – 15.
20. Portuondo V. A. L. Ob. Cit. - - p. 47.
21. Hax, A. C. y S. Majluf. La estrategia. Conceptos y procesos. 2. ed. - - México, D. F.: Prentice Hall Hispanoamérica S. A., 1996. - - p. 8 - - 9.
22. Odiorne S. George. Administración por objetivos, nuevo sistema par la dirección. Universidad de Michigan: SE, SF, pp - - 201 – 214.
23. Ronda P. G. y Marcané J. Ob. Cit. - - p. 6.
24. Llanes Wilde. Módulo de Dirección Estratégica. CETDIR 2001, pp - - 28 – 32.
25. Harper, S. C. Ob. Cit. - - p. 8.
26. Castellanos Cruz Rodeloy. Pensamiento, herramientas y acción del estratega 2008, p – 51.
27. Velásquez Leyva Reynerio. Folleto de Dirección Estratégica 2006 - - pp - - 68-69.
28. Díaz, P. V. et al. La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. - - En dirección por objetivos y dirección estratégica: La experiencia cubana. - - La Habana: CCED-MES, 1998. - - p. 182.
29. Yáñez, G. E. Ob. Cit. - - p. 115.
30. Yáñez, G. E. Ob. Cit. - - p. 115.
31. Yáñez, G. E. Ob. Cit. - - p. 114.
32. Yáñez, G. E. Ob. Cit. - - p. 114.
33. Díaz, P. V. et al. Ob. Cit. - - p. 186.
34. Porter, M. Ob. Cit. - - p. 22 – 23.
35. Rodríguez, F. O. y S. Alemany. Programa de perfeccionamiento de la dirección e implantación de la dirección por objetivos en el MES. - - En dirección por objetivos y dirección estratégica: La experiencia cubana. - - La Habana: CCED-MES, 1998. - - p. 252.
36. Yáñez, G. E. Ob. Cit. - - p. 122.
37. Yáñez, G. E. Ob. Cit. - - p. 123.
38. Portuondo, V. A. L. Ob. Cit. - - p. 50.
39. Steiner, George A. Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. Compañía editorial continental, SF, De C.V México, pp - - 35 – 46.

40. Stoner. Administración. Primera parte. SL, SE, SF, pp - -185.

41. Navas, L. J. y L. Guerras. La dirección estratégica de la empresa. - - Teoría y  
aplicación. - - Madrid: Editorial Civitas S. A., 1996. - - p. 107 - 120.

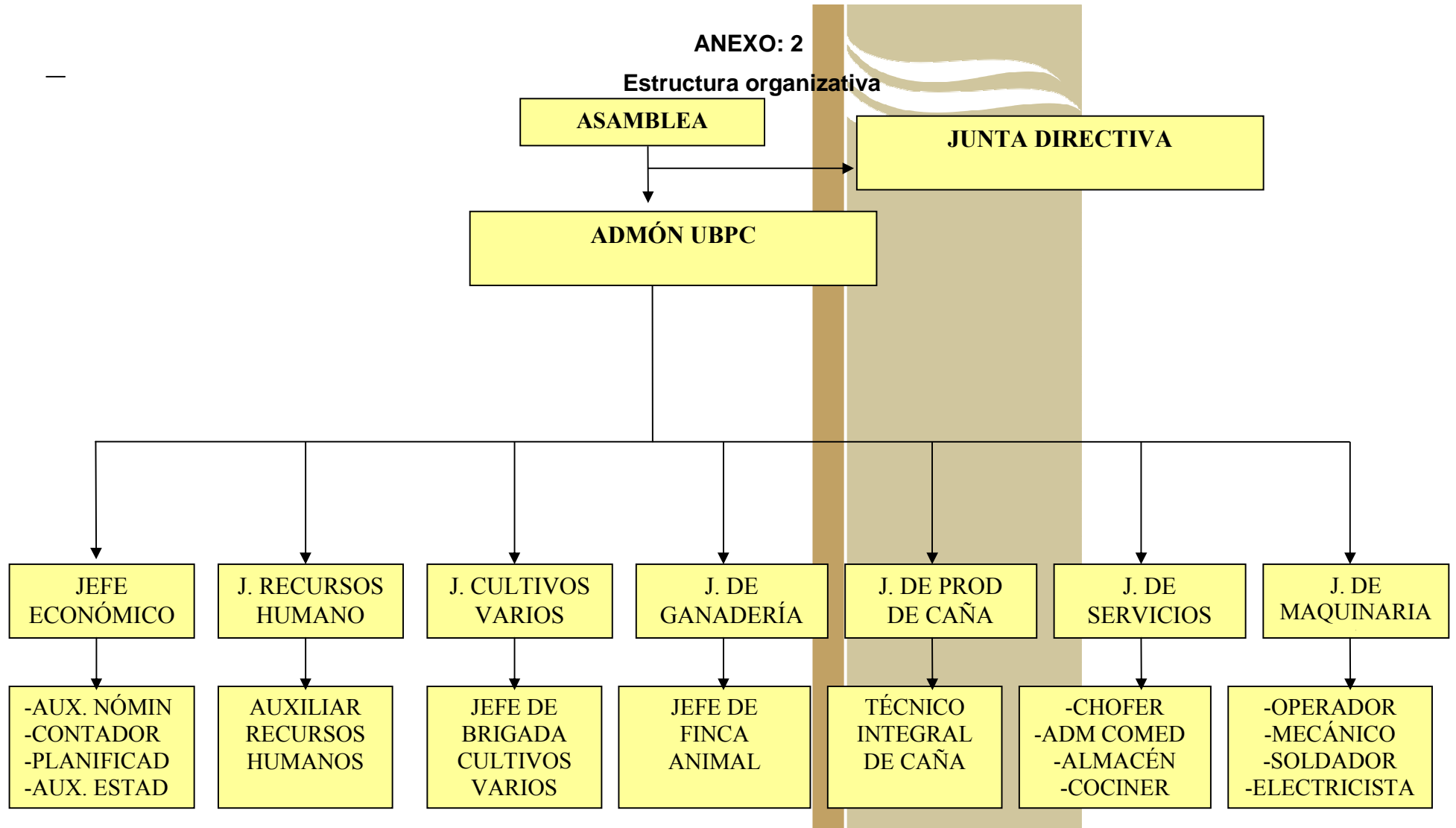
**ANEXO: 1**

**DPO**



**ANEXO: 2**

**Estructura organizativa**



**ANEXO: 3**  
**Características de la Junta Directiva**

No	Cargo.	Nivel escolar.	Edad	Años U.B.P.C
1	Administrador.	Nivel superior	47	2
2	J de prod cultivos varios.	Téc medio	51	8
3	J de recursos humanos.	Nivel superior	41	4
4	J de economía.	Nivel superior	46	4
5	J de producción de caña.	Nivel superior	37	1
6	J de servicio.	Nivel medio	60	2

**ANEXO: 4**

Compañero, este cuestionario es anónimo, forma parte de una investigación. Necesitamos de su valiosa cooperación para la realización de la misma, por ello solicitamos la mayor sinceridad y cuidado en su respuesta.

A continuación se relacionan una serie de valores compartidos de los cuales usted deberá marcar con una (X) los que estén presentes en su organización.

Valores	Marcar con una X
Trabajo en equipos	
Amor a la Patria	
Innovación	
Motivación Eficiencia	
Honestidad	
Creatividad	
Calidad	
Profesionalidad	
Eficiencia	
Sentido de pertenencia	
Apoyo mutuo	
Rapidez de respuesta	
Responsabilidad	
Laboriosidad	
Colectivismo	

**ANEXO : 5**

**OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS**

<u>Estrategias.</u>	<u>Indicadores.</u>					<u>Supuestos.</u>	<u>Fuente de verificación.</u>
<p><b><u>Objetivo general</u></b>                      Los cooperativistas aumentarán sus capacidades productivas utilizando la ciencia y la técnica, lo que ha de permitir mejor eficiencia, aumento del anticipo y una mayor calidad de vida.</p>	El índice de rentabilidad en función de los fondos productivos de la U.B.P.C se eleva: 1 en el 2012, 3 en el 2013 y 6 en 2014 respectivamente.					Los resultados esperados de la planeación estratégica se cumplen.	Registros primarios de economía. Balances económicos. Programación. Decenal. Observación y encuestas.
<p><b><u>Objetivo específico</u></b>                      Aprovechan progresivamente la tierra en usufructo integrando la ganadería-agricultura como base agroecológica, producciones</p>	Indicad - varían	2012	2013	2014	2015	Los resultados esperados de la planeación estratégica se cumplen.	Registros primarios de economía. Balances económicos. Programación. Decenal. Observación y encuestas.
	Ingr/há	2700.0	3100.0	3400.00	3700,79		
	Cos/há	2200,9	2300,5	2555,29	3000,76		
	Cost L. leche	1,33	1,20	1,15	1,10		
	Cost/kg . carne	2,25	2,20	2,15	2.10		

sustentables, rentables y competitivas que contribuyan a que el nivel de vida de los cooperativistas aumente.			
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------	--



<p><b><u>Resultado: 1</u></b></p> <p>Se habrán incrementado los niveles de producción de leche y carne de ganado vacuno con eficiencia y calidad.</p>	<p>Los indicadores ganaderos se incrementan en 3 años.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Indicadores</th> <th style="text-align: center;">2012</th> <th style="text-align: center;">2013</th> <th style="text-align: center;">2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Red há/año</td> <td style="text-align: center;">500</td> <td style="text-align: center;">556</td> <td style="text-align: center;">610</td> </tr> <tr> <td>Conver de novilla</td> <td style="text-align: center;">17</td> <td style="text-align: center;">19</td> <td style="text-align: center;">22</td> </tr> <tr> <td>Índice baja</td> <td style="text-align: center;">18</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> <tr> <td>Índ de reposición</td> <td style="text-align: center;">2,00</td> <td style="text-align: center;">1,90</td> <td style="text-align: center;">1,83</td> </tr> <tr> <td>Índ mortalidad total</td> <td style="text-align: center;">3.0</td> <td style="text-align: center;">2.9</td> <td style="text-align: center;">2.3</td> </tr> <tr> <td>Índ mortalidad de ternero</td> <td style="text-align: center;">4,0</td> <td style="text-align: center;">3,0</td> <td style="text-align: center;">2,0</td> </tr> <tr> <td>Índice natalidad</td> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">61</td> </tr> <tr> <td>Índ ordeño ganado lechero</td> <td style="text-align: center;">42</td> <td style="text-align: center;">45</td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> </tbody> </table>	Indicadores	2012	2013	2014	Red há/año	500	556	610	Conver de novilla	17	19	22	Índice baja	18	16	12	Índ de reposición	2,00	1,90	1,83	Índ mortalidad total	3.0	2.9	2.3	Índ mortalidad de ternero	4,0	3,0	2,0	Índice natalidad	50	50	61	Índ ordeño ganado lechero	42	45	50	<p>No se producen desastres naturales, no existen enfermedades exóticas en la zona y productores con voluntad de vender su ganado.</p>	<p>Estadísticas de la U.B.P.C, documentos de compra-venta de ganado vacuno, observación y actas de la junta.</p>
Indicadores	2012	2013	2014																																				
Red há/año	500	556	610																																				
Conver de novilla	17	19	22																																				
Índice baja	18	16	12																																				
Índ de reposición	2,00	1,90	1,83																																				
Índ mortalidad total	3.0	2.9	2.3																																				
Índ mortalidad de ternero	4,0	3,0	2,0																																				
Índice natalidad	50	50	61																																				
Índ ordeño ganado lechero	42	45	50																																				

<p><b><u>Resultado: 2</u></b></p> <p>Se ha de lograr diversificar la producción aprovechando las potencialidades endógenas de la U.B.P.C.</p>	<p>Los parámetros de diversificación se incrementan en:</p> <table border="1" data-bbox="667 391 1227 884"> <thead> <tr> <th>Indicadores</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recuperación de área de cañeras há/año</td> <td>600.60</td> <td>900.50</td> <td>1100.0</td> </tr> <tr> <td>Recuperación de área de pastos há/año</td> <td>80,0</td> <td>102,2</td> <td>186,4 ha</td> </tr> <tr> <td>Forestación % de área</td> <td>6</td> <td>12</td> <td>33</td> </tr> </tbody> </table>	Indicadores	2012	2013	2014	Recuperación de área de cañeras há/año	600.60	900.50	1100.0	Recuperación de área de pastos há/año	80,0	102,2	186,4 ha	Forestación % de área	6	12	33	<p>No existen enfermedades infectas contagiosas en la zona.</p>	<p>Estadísticas de la UBPC, encuestas a cooperativistas y documentos contables.</p>
Indicadores	2012	2013	2014																
Recuperación de área de cañeras há/año	600.60	900.50	1100.0																
Recuperación de área de pastos há/año	80,0	102,2	186,4 ha																
Forestación % de área	6	12	33																
<p><b><u>Resultado: 3</u></b></p> <p>Se ha de capacitar en técnicas apropiadas a la junta directiva y sus cooperativistas.</p>	<p>Se cumple en 85% el plan de capacitación.</p>	<p>Aula construida y funcionando.</p>	<p>Observación. Entrevistas. Cumplimientos del Plan de capacitación.</p>																

<p><b><u>Resultado: 4</u></b> Se ha cumplido la Implementación de las estrategias propuestas del plan 2012-2015 y se formará la planeación estratégica del 2016-2018.</p>	<p>Cumplimiento de los objetivos planteados en la planeación estratégica y un 80% de la planeación estratégica del 2016 al 2018.</p>	<p>Empoderamiento de la Junta Directiva y de la herramienta de planificación estratégica.</p>	<p>Estadística y balance de la U.B.P.C, entrevista y observaciones.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

### ANEXO: 6

Marque con una X según la necesidad o el conocimiento de...

No	Tema	Salgo	No sé nada	Lo necesito para mejorar mi trabajo
1	Gestión Empresarial			
2	Gestión Económica			
3	Gestión de Recursos Humanos			
4	Legislación de cooperativismo			
5	Tecnología en la producción de leche y carne			
6	Tecnología adecuada a la producción agrícola			
7	Alimentación de vacuno			
8	Alimentación de ovino-caprino			
9	Tecnologías adecuadas de pastos			
10	Manejo y explotación del puerco			
11	Computación			

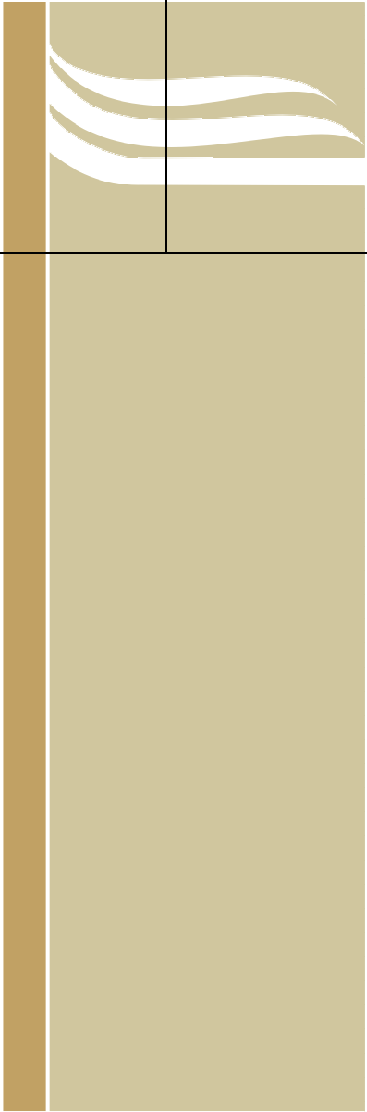
**ANEXO: 7**

**PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA U.B.P.C “JOSÉ GARCERÁN VALLS”**

<b>Tema</b>	<b>Aseguramiento</b>	<b>Participante</b>	<b>Fecha</b>	<b>Supuesto</b>	<b>Observación</b>
1- Gestión empresarial, dirección estratégica, recursos humanos, comunicación y plan de negocio.	Coordinación con escuela de Agricultura y facultad de economía y la Empresa Agropecuaria como facilitadores del aprendizaje.	Junta directiva.	Segundo semestre del 2013	La Empresa Agropecuaria preparada para impartir el conocimiento.	Multiplicadores de la estrategia como facilitadores del aprendizaje.
2- Gestión Económica, subsistema, sistema interno y control.		Cooperativista del área de economía.	Segundo semestre del 2013 y primero del 2014	Aula funcionando.	
3- Tecnología de producción de leche y carne	Coordinación con las sociedades de leche y carne como	Jefe de finca y cooperativista de áreas de	Segundo semestre del 2013 y año 2014-2015	Sociedades de leche y carne con convenios para	

	facilitadores del aprendizaje.	producción.		asumir como facilitadores del aprendizaje.	
4- Tecnologías de pasto	Coordinación con la sociedad de pasto como facilitadores del aprendizaje.	Jefe de finca y cooperativista de áreas de producción y autoconsumo	Segundo semestre del 2013 y primero del 2014	Sociedad de pastos con convenios para asumir como facilitadores del aprendizaje.	Cooperativistas facilitando la coordinación del aprendizaje junta directiva de la U.B.P.C,
5- Alimentación del ganado vacuno, ovino y caprino.	Coordinación con las sociedades de leche, carne, pequeños rumiante y el departamento agropecuario de la Empresa como facilitadores del aprendizaje.	contadora.	Segundo semestre del 2013 y primero del 2014	Sociedades de leche, carne, pequeños rumiantes y el departamento agropecuario de la Empresa con convenio para asumir como facilitadores del aprendizaje.	seleccionada a través de la evaluación del desempeño, necesidades de aprendizaje de sus cooperativistas.
6- Manejo del ovino caprino.	Coordinación con la sociedad de pequeños		Segundo semestre del 2013 y año 2014-2015	Sociedades de pequeños rumiantes con convenios para	



	rumiantes como facilitadores del aprendizaje.			asumir como facilitadores del aprendizaje.	
7- Manejo del cerdo.	Coordinación con la sociedad de porcino como facilitadores del aprendizaje.		Segundo semestre del 2013 y año 2014-2015	Sociedades de porcino con convenios para asumir como facilitadores del aprendizaje.	
8- Tecnología agropecuarias.	Coordinación con el departamento agropecuario de la Empresa como facilitadores del aprendizaje.		Segundo semestre del 2013 y año 2014-2015	Coordinación con el departamento agropecuario de la empresa preparada para asumir como facilitadores del aprendizaje.	
9- Computación.	Coordinación con el Joven Club del poblado Maceo, Escuela 14 de Junio Tarea Álvaro		Segundo semestre del 2013 y primero del 2014	Coordinando en las cercanías de la U.B.P.C aprendizaje de computación.	

	Reynoso y la Empresa Agropecuaria como facilitadores del aprendizaje.			
--	-----------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------	--



**ANEXO: 8**

<u>Acciones del resultado: 1</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Supuestos</u>	<u>Forma de verificación</u>
<b><u>Leche</u></b>			
1- Seleccionar genéticamente las mejores vacas productoras de cada finca y sus hijas.	Responsable: jefe de finca Fecha: chequeo trimestral Lugar: las fincas Cambio: cumplimiento de los programas y mejoramiento.	No se producen desastres naturales No existen enfermedades exóticas en la zona.	Estadística de la UBPC, observación y entrevista.
2- Comprar animales genéticamente mejores que los nuestros.	Responsable: jefe de producción Fecha: chequeo trimestral Lugar: consejo de la Junta Directiva Cambio: cumplimiento del plan de mejoramiento del año.	Productores con voluntad de vender su ganado.	Estadística de la UBPC Documentos de compra venta de ganado vacuno Observación Actas de la Junta.
3- Chapear, roturar y transformar áreas para los pastos.	Responsable: jefe de finca Fecha: chequeo trimestral Lugar: las fincas Cambio: transformadas 105,2 há/año de pastos y recuperadas 95,4 há/año de pastos. Mejora de la alimentación del ganado.	Existe disposición de herramientas, herbicidas y combustibles para la maquinaria.	Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.

<p>4- Acuartonar el 100% de las áreas.</p>	<p>Responsable: jefe de finca          Fecha: chequeo trimestral.          Lugar: finca.          Cambio: cuartones cercados en fincas y mejores condiciones de trabajo.</p>		<p>Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.</p>
<p>5- Acuartonar las áreas de caña y realizar pastoreo al resto.</p>	<p>Responsable: jefe de finca.          Fecha: chequeo trimestral.          Lugar: las áreas.          Cambio: cuartones y potreros construidos y mejores condiciones de trabajo.</p>		<p>Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.</p>
<p>6- Sembrar un área de forraje y caña de reserva para período seco.</p>	<p>Responsable: jefe de producción.          Fecha: chequeo trimestral.          Lugar: las fincas.          Cambio: x há cantidad por fincas. Mejora la alimentación del ganado.</p>	<p>Disponibilidad de semillas. Clima favorable.</p>	<p>Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.</p>
<p>7- Siembra de leguminosas.</p>	<p>Responsable: jefe de producción.          Fecha: chequeo trimestral.          Lugar: las fincas.          Cambio: 10% por año hasta el 30% /finca.          Mejora la alimentación del ganado.</p>	<p>Disponibilidad de semillas. Clima favorable.</p>	<p>Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.</p>

<b><u>Centro de Desarrollo</u></b>			
8-	Chapear, recuperar las áreas de pastoreo.	Responsable: jefe de finca. Fecha: trimestral. Lugar: áreas. Cambio: 30% del área por año recuperado para pastos.	Disponibilidad de medios y herramientas.  Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.
9-	Sembrar pastos y forrajes.	Responsable: jefe de finca. Fecha: trimestral. Lugar: áreas. Cambio: 30% del área por año sembrada para pastos. Mejora la alimentación del ganado.	Clima favorable.  Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.
10-	Acuartonar las áreas para el desarrollo de hembras y machos.	Responsable: jefe de finca. Fecha: semestral. Lugar: áreas Cambio: acuartonada la unidad. Mejora las condiciones de trabajo.	Disponibilidad de materiales.  Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.
11-	Instalar molinos de viento por áreas para el abasto de agua,	Responsable: jefe de finca. Fecha: semestral. Lugar: finca. Cambio: molino funcionando. Mejora el regadío.	Disponibilidad de materiales.  Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.
<b><u>Carne</u></b>			

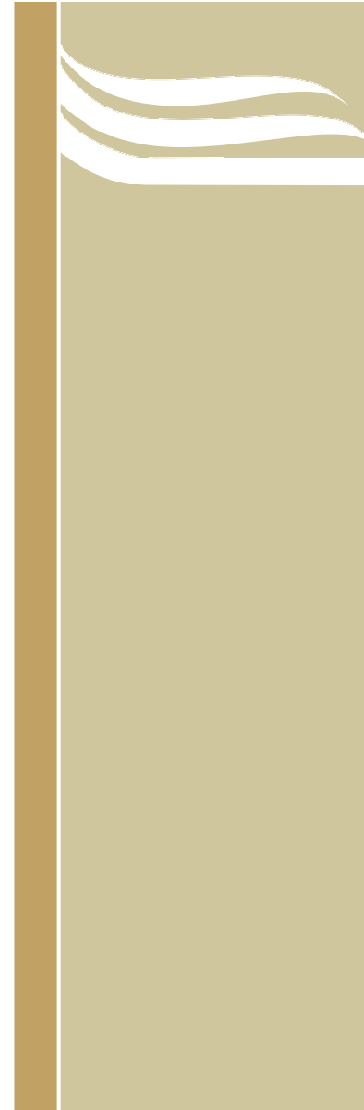
<p>12- Comprar ganado para cebar.</p>	<p>Responsables: jefe de producción y jefe de finca.          Fecha: chequeo Semestral.          Lugar: consejo de junta directiva.          Cambio: Se compran no menos de 80 añejos y toretes/año.</p>	<p>Productores con voluntad de vender su ganado.</p>	<p>Documentos de compra venta de ganado vacuno          Estadística de la U.B.P.C, observación y entrevistas.          Actas de la junta.</p>
<p>13- Chapear y recuperar áreas.</p>	<p>Responsables: jefes de fincas.          Fecha: chequeo mensual.          Lugar: áreas de la finca.          Cambio: chapeadas 42 % del área/año. Mejora el área de pastoreo.</p>	<p>Disponibilidad de materiales.</p>	<p>Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.</p>
<p>14- Apotrerar y recuperar áreas.</p>	<p>Responsables: jefes de fincas.          Fecha: chequeo mensual.          Lugar: áreas de la finca.          Cambios: se apotreran 37% de las áreas/año y mejores condiciones de trabajo.</p>	<p>Disponibilidad de materiales.</p>	<p>Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.</p>
<p>15- Construir dos corrales, un cargador y un cepo.</p>	<p>Responsables: jefes de fincas.          Fecha: un corral cargador y cepo en 2012 y otro en 2015.          Lugar: finca.          Cambios: dos corrales y mejora de las</p>	<p>Disponibilidad de materiales.</p>	<p>Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.</p>

	condiciones de trabajo.		
16- Sembrar áreas de forraje y caña.	Responsables: jefes de fincas. Fecha: una há de forraje en 2012 y dos para el 2014. Cambios: dos há de pastos que mejoran las condiciones de ceba.	Disponibilidad de semillas. Clima favorable.	Estadística de la UBPC, observación y entrevistas.

**ANEXO: 9**

<u>Acciones del Resultado 2</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Supuestos</u>	<u>Fuentes de verificación</u>																																																		
<p>1-Producir 9 T de hortalizas para la comercialización y 1.7 T para el auto abastecimiento.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Fincas.</th> <th style="width: 10%;">T</th> <th style="width: 60%;">A aba</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">0,7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">0,2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">0.5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">0.3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>9</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1.7</b></td> </tr> </tbody> </table>	Fincas.	T	A aba	1	4	0,7	2	1	0,2	3	2	0.5	4	1	0.3	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>1.7</b>	<p>Responsable: jefes de fincas.  Fecha: trimestral.  Lugar: fincas.  Cambios: estabilizar las producciones de hortalizas en el 2013 en 1 Tn; en el 2014 en 4 y en el 2015 a 12.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Hortalizas</th> <th style="width: 10%;">T</th> <th style="width: 15%;">\$/T</th> <th style="width: 55%;">\$ Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lechuga</td> <td style="text-align: center;">0.9</td> <td style="text-align: center;">3000.00</td> <td style="text-align: center;">2700.00</td> </tr> <tr> <td>Tomate</td> <td style="text-align: center;">33</td> <td style="text-align: center;">3038.00</td> <td style="text-align: center;">100254.00</td> </tr> <tr> <td>Pepino</td> <td style="text-align: center;">2.6</td> <td style="text-align: center;">1000.00</td> <td style="text-align: center;">2600.00</td> </tr> <tr> <td>Frijol</td> <td style="text-align: center;">2.8</td> <td style="text-align: center;">7595.00</td> <td style="text-align: center;">21266.00</td> </tr> <tr> <td>Caupí</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pimiento</td> <td style="text-align: center;">1.2</td> <td style="text-align: center;">8680.00</td> <td style="text-align: center;">10416.00</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>40.5</b></td> <td style="text-align: center;"><b>-</b></td> <td style="text-align: center;"><b>115970.00</b></td> </tr> </tbody> </table>	Hortalizas	T	\$/T	\$ Total	Lechuga	0.9	3000.00	2700.00	Tomate	33	3038.00	100254.00	Pepino	2.6	1000.00	2600.00	Frijol	2.8	7595.00	21266.00	Caupí				Pimiento	1.2	8680.00	10416.00	<b>Total</b>	<b>40.5</b>	<b>-</b>	<b>115970.00</b>	<p>Ejecutando la planeación estratégica.  Garantizadas las herramientas de trabajo y los medios básicos.</p>	<p>Estadísticas de la U.B.P.C, encuestas a cooperativistas y documentos contables.</p>
Fincas.	T	A aba																																																			
1	4	0,7																																																			
2	1	0,2																																																			
3	2	0.5																																																			
4	1	0.3																																																			
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>1.7</b>																																																			
Hortalizas	T	\$/T	\$ Total																																																		
Lechuga	0.9	3000.00	2700.00																																																		
Tomate	33	3038.00	100254.00																																																		
Pepino	2.6	1000.00	2600.00																																																		
Frijol	2.8	7595.00	21266.00																																																		
Caupí																																																					
Pimiento	1.2	8680.00	10416.00																																																		
<b>Total</b>	<b>40.5</b>	<b>-</b>	<b>115970.00</b>																																																		
<p>2- Producir 120 T de viandas para la comercialización y 10 para</p>	<p>Responsable: Jefes de fincas.  Fecha: trimestral.  Lugar: fincas.</p>	<p>Ejecutando la planeación estratégica.</p>	<p>Estadísticas de la U.B.P.C, encuestas a cooperativistas y</p>																																																		

<p>el auto abastecimiento.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Fincas</th> <th style="width: 10%;">Tn</th> <th style="width: 10%;">Aut aba</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">2,8</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">2,0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">33</td> <td style="text-align: center;">2,8</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">35</td> <td style="text-align: center;">2.3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>120</b></td> <td style="text-align: center;"><b>10</b></td> </tr> </tbody> </table>	Fincas	Tn	Aut aba	1	25	2,8	2	25	2,0	3	33	2,8	4	35	2.3	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>10</b>	<p>Cambios: estabilizar las producciones de viandas en el 2013 en 65 T, en el 2014 en 120 Tn y por renglones en el 2015 llegar a:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Vianda</th> <th style="width: 10%;">T</th> <th style="width: 15%;">\$/T</th> <th style="width: 15%;">\$/total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pláta B</td> <td style="text-align: center;">42</td> <td style="text-align: right;">1627.50</td> <td style="text-align: right;">68355.00</td> </tr> <tr> <td>Pláta F</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: right;">1953.00</td> <td style="text-align: right;">29295.00</td> </tr> <tr> <td>Boniato</td> <td style="text-align: center;">33</td> <td style="text-align: right;">1302.00</td> <td style="text-align: right;">42966.00</td> </tr> <tr> <td>Yuca</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: right;">860.00</td> <td style="text-align: right;">25800.00</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>120</b></td> <td style="text-align: center;"><b>-</b></td> <td style="text-align: right;"><b>166416.00</b></td> </tr> </tbody> </table>	Vianda	T	\$/T	\$/total	Pláta B	42	1627.50	68355.00	Pláta F	15	1953.00	29295.00	Boniato	33	1302.00	42966.00	Yuca	30	860.00	25800.00	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>-</b>	<b>166416.00</b>	<p>Garantizadas las herramientas de trabajo y los medios básicos.</p>	<p>documentos contables.</p>
Fincas	Tn	Aut aba																																											
1	25	2,8																																											
2	25	2,0																																											
3	33	2,8																																											
4	35	2.3																																											
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>10</b>																																											
Vianda	T	\$/T	\$/total																																										
Pláta B	42	1627.50	68355.00																																										
Pláta F	15	1953.00	29295.00																																										
Boniato	33	1302.00	42966.00																																										
Yuca	30	860.00	25800.00																																										
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>-</b>	<b>166416.00</b>																																										
<p>3- Realizar dos convenios de 60 cabezas de cerdo por año con la Empresa de Porcino de Holguín.</p>	<p>Responsable: Jefe de Aseguramiento.  Fecha: Chequeo trimestral  Lugar: Consejo de la Junta Directiva.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Cambios:</th> <th style="width: 10%;">2013</th> <th style="width: 10%;">2014</th> <th style="width: 10%;">2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C en pie (T)</td> <td style="text-align: center;">10.80</td> <td style="text-align: center;">10,80</td> <td style="text-align: center;">10,80</td> </tr> </tbody> </table>	Cambios:	2013	2014	2015	C en pie (T)	10.80	10,80	10,80	<p>La Empresa Porcino de Holguín logra organización y eficiencia en sus convenios.</p>	<p>Estadísticas y documentos contables de la U.B.P.C, observación y entrevistas.</p>																																		
Cambios:	2013	2014	2015																																										
C en pie (T)	10.80	10,80	10,80																																										
<p>4- Realizar convenios de ovino-caprino con productores sin tierra.</p>	<p>Responsable: Jefe de producción.  Fecha: chequeo trimestral.  Lugar: consejos de la Junta Directiva.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Cambios:</th> <th style="width: 10%;">2013</th> <th style="width: 10%;">2014</th> <th style="width: 10%;">2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C en pie (T)</td> <td style="text-align: center;">0.6</td> <td style="text-align: center;">0,9</td> <td style="text-align: center;">1,7</td> </tr> </tbody> </table>	Cambios:	2013	2014	2015	C en pie (T)	0.6	0,9	1,7	<p>No existen enfermedades infecto-contagiosas en la zona.</p>	<p>Documentos contables, Observación y las entrevistas.</p>																																		
Cambios:	2013	2014	2015																																										
C en pie (T)	0.6	0,9	1,7																																										





**ANEXO: 10**

<b><u>Acciones del resultado 3</u></b>	<b><u>Indicadores</u></b>	<b><u>Supuestos</u></b>	<b><u>Fuentes de verificación</u></b>
1- Elaborar el plan de capacitación según las necesidades de aprendizaje de los cooperativistas.	Responsable: jefe recursos humanos Fecha: enero 2013 Lugar: sede U.B.P.C. Resultado: un plan.	Necesidades de aprendizajes determinadas.	Plan de capacitación.
2- Ejecutar el plan de capacitación.	Responsable: jefe recursos humanos Fecha: según el plan de capacitación Lugar: aula de capacitación Resultado: capacitación según el plan.	Aula funcionando.	Registro de asistencia y entrevista.
3- Concluir la ejecución constructiva del aula de capacitación y mantener las condiciones de la misma.	Responsable: jefe recursos humanos Fecha: enero 2013 Mantenimiento 2013/15 Lugar: aula de capacitación Resultado: un aula, un baño y entorno.	Empresa entrega materiales.	Observación.
4- Mejorar las ofertas de vegetales que se le brindan a los cooperativistas a través de venta y	Responsable: jefe recursos humanos Fecha: abril 2014 Lugar: U.B.P.C. Resultado: 100% de los	Condiciones climáticas favorables.	Vale de ingreso y entrevista.

oferta a comedor.	cooperativistas (300 g diario).		
5- Mejorar las ofertas de viandas que se le brinda a los trabajadores a través de venta y oferta en el comedor.	Responsable: Jefe Recursos Humanos y de autoconsumo. Fecha: abril 2014 Lugar: UBPC Resultado: 500 lb/año	Condiciones climáticas favorable	Vale de ingreso y entrevistas.
6- Mejorar las ofertas de carne que se le brinda a los cooperativistas a través de ventas y oferta en el comedor.	Responsable: jefe recursos humanos Fecha: diciembre 2015 Lugar: U.B.P.C. Resultado: 10 lb/año.	Convenio con la empresa.	Vale de ingresos y entrevistas.

**ANEXO: 11**

<b><u>Acciones del resultado 4</u></b>	<b><u>Indicadores</u></b>	<b><u>Supuestos</u></b>	<b><u>Fuente de Verificación</u></b>
1. Controlar la implementación de la planeación estratégica 2012-2013, la junta directiva, la asamblea de los cooperativistas y otros.	Responsable: administrador. Fecha: mensual, trimestral, anual. Lugar: UBPC Resultado: ejecución de la planeación estratégica y corrección constante.	Planeación estratégica en ejecución.	Controles estadísticos, Actas y entrevistas.
2- Evaluar los resultados de la planeación estratégica 2012 y 2015 y confeccionar un plan 2016-2018.	Responsable: administrador Fecha: evaluación junio/15, confección diciembre 2015. Lugar: UBPC Resultado: planeación estratégica 2016-2018 y nueva visión de la UBPC	Ejecución de la planeación estratégica 2016-2018.	Observación, controles estadísticos, entrevistas y encuestas..