



UNIVERSIDAD DE GRANMA

BAYAMO, M. N.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TÍTULO:
APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA AVÍCOLA
GRANMA, AÑO 2012.**

**AUTOR:
OSCAR JAVIER ABRIGO VIVAS**

**TUTORA:
M. SC. MAIDOLIS GONZÁLEZ PÉREZ**

AÑO 54 DE LA REVOLUCIÓN

Dedicatoria...

A las dos personas más importantes en mi vida, Marco y Piedad por haber depositado toda su vida y su amor como padres, por todo el sacrificio que han hecho, además me han enseñado que hay que sacrificarse para luego ser lo que hasta ahora soy.

A mis hermanos que con su apoyo, consejos y comprensión colaboraron en mi vida.

A toda mi familia que estuvieron en los momentos que yo mas necesite y me supieron comprender.

A mis amigos y compañeros de clase que estuvieron presente siempre ayudándome en los buenos y malos momentos de mi vida.

Oscar Javier Abrigo Vivas

Agradecimiento...

A Dios por darme la vida y salud para poder alcanzar mis metas.

A mis padres que con tanto esfuerzo me ayudaron a cumplir mis objetivos que ahora se hacen realidad ya que siempre me guiaron por el camino del bien y la verdad.

A mis queridos hermanos por estar siempre conmigo y brindarme su apoyo incondicional.

A la M.S.c Maidolis González Pérez y a toda su digna familia porque han depositado su confianza y supieron abrir las puertas de su hogar y hacerme sentir como un miembro más de su familia y por ayudarme a cumplir este objetivo tan anhelado.

A todos los profesores de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas por brindarme una buena parte de sus experiencias y depositar toda su confianza en esta nueva generación.

A mis amigos de siempre por estar en todo momento pendientes de mi.

A todas las personas que de una u otra manera supieron apoyarme y confiar plenamente en mi, a que jamás les he defraudado y al mismo tiempo pido disculpas por no poder escribir sus nombres en este trabajo, pero los llevo en mi corazón.

¡Gracias Dios..... Gracias todos!

Oscar Javier Abrigo Vivas

**Ministerio de la Agricultura
Empresa Avícola Granma**

13 de julio del 2012
“Año 54 de la Revolución”

Aval

El trabajo de investigación sobre “**La Aplicación de la Dirección Estratégica en la Empresa**” realizado por la diplomante Abrigo Vivas Oscar Javier en la Empresa Avícola Granma” en el período de Abril a Julio de 2012 consideramos que es un trabajo muy importante en la Gestión Administrativa de la empresa a partir de un Análisis del enfoque estratégico de la dirección y sus elementos constituyentes que permitirá a la organización perfeccionar este sistema de gestión teniendo en cuenta las transformaciones actuales del modelo económico cubano al respecto.

Angel Hurrutinier

Sub. Director General.
Empresa Avícola Granma

RESUMEN

Este trabajo se ha llevado a cabo en la Empresa Avícola Granma perteneciente al Ministerio de la Agricultura.

En su introducción se fundamentan su actualidad, novedad, importancia, pertinencia y viabilidad y se exponen los elementos esenciales que constituyen el basamento científico metodológico del mismo, destacándose su objetivo el que se sintetiza en el propósito de valorar críticamente la aplicación de la Dirección Estratégica por Objetivos Basada en Valores para el período 2012-2015 de este sistema organizativo, así como la hipótesis en la que se sostiene que la elaboración de la referida planeación, apoyados sistema de inteligencia empresarial, le propiciará a esta organización un instrumento guía que le viabilizará la gestión de dirección encaminada a brindar soluciones tecnológicas integrales de avanzada, diferenciadas, y orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes en estrecha y sistemática interrelación con el entorno.

El desarrollo cuenta con 3 capítulos. El primero está destinado a la fundamentación teórica del tema y en el se hace una exposición sintetizada acerca de algunos elementos fundamentales del enfoque estratégico de la dirección que incluye aspectos tales como el modelo estratégico empleado y categorías asociadas al mismo. También se refieren aspectos esenciales relativos a los procesos de implementación y control. En el segundo se hace una breve caracterización del campo de esta investigación. El tercero está destinado a la exposición de los métodos empleados y de los resultados alcanzados, y en el se revela de manera explícita el tránsito realizado por las diferentes categorías que integran el modelo estratégico empleado, su interrelación con los lineamientos económicos y sociales del Partido aprobados en su 6to Congreso, como soportes para detectar y significar las deficiencias encontradas en cada categoría del modelo, así como las propuestas metodológicas para revertir esta situación logrando que el diseño estratégico

responda a la actualización del modelo económico cubano, con lo cual se da respuesta al objetivo y a la hipótesis de este trabajo.

Se formulan las Conclusiones que sintetizan elementos esenciales del proceso que ha tenido lugar y se plantean las Recomendaciones dirigidas a contribuir con su aplicación al cumplimiento exitoso de la etapa de implementación de la proyección estratégica elaborada y a la consiguiente consecución de los propósitos en ella planteados.

SUMMARY

This work has been carried out in the Poultry Company of Granma, belonging to the Ministry of Agriculture.

In their introduction it is based on the actuality, new ideas, importance, relevancy and viability and the essential elements that are exposed that constitute in the methodological scientific basement in the same one, reaching the objective one what is synthesized in the purpose of evaluating critically the application of the Strategic Guides with the Objectives based on Values for the period 2012-2015 of this organizational system, as well as the hypothesis in which it is sustained that the elaboration of the referred planning, with the help of managerial intelligence systems, it will propitiate to this organization an instrument guides that will be viable with the administrative guided to offer advanced technological integrals solutions, differentiated, and guided to satisfy the necessities of their clients in narrow and systematic interrelation with the environment.

The progress consists of three captures. The first one is dedicated to the theoretical foundation of the topic and in it, has a synthesized exhibition closely to some fundamental elements of the strategic focus of the guide that includes such aspects of the strategic pattern used and categories associated to the same one. They also refer to essential relative aspects to the implementation processes and control. In the second a brief characterization of the field of this investigation is made. The third are dedicated to the exhibition of the used methods and of the reached results, and it is revealed in an explicit way the phases carried out by the different categories that integrate the strategic pattern used, their interrelation with the economic and social limits of the Party approved in their 6to Congress, like supports to detect and that means the deficiencies found in each category of the pattern, as well as the methodological proposals to revert this situation achieving the strategic design responds to the upgrade of the Cuban economic pattern, which answers to the objective and the hypothesis of this work.

The Conclusions are formulated that they synthesize essential elements of the process that has taken place and with the Recommendations to guide in the contribution in the application to the successful triumph of the stage of implementation of the elaborated strategic projection and the rising attainment of the purposes of the outlined.

ÍNDICE

	Páginas	
I	INTRODUCCION.	1
II	DESARROLLO.	7
	Capítulo No.1: El enfoque estratégico de la dirección	7
	II.1.1 De la estrategia a la dirección y planeación estratégica.	7
	II.1.2. Modelos y etapas para el diseño estratégico en las organizaciones.	11
	II.1.3 Categorías que integran el modelo estratégico utilizado	13
	II.1.4 La implementación de la planeación estratégica.	24
	II. 1.5 El control de la planeación estratégica	26
	Capítulo No.2: Breve caracterización del objeto.	
	II.2.1. Breve caracterización de la empresa Avícola Granma.	30
	II.2.1.1. Capital humano.	31
	II.2.2. Antecedentes de la investigación	38
	Capítulo No.3: Métodos Empleados y Resultados Alcanzados.	
	II.3.1. Métodos Empleados.	40
	II.3.2. Resultados de la valoración crítica de la planeación estratégica por objetivos basada en valores de la Empresa Avícola Granma del período 2009 – 2015.	40
	II.3.2.1. Cultura organizacional.	41
	II.3.2.2. Oficios.	41
	II.3.2.3. Identidad organizacional	42
	II.3.2.4. Misión	42
	II.3.2.5. Valores a compartir	43
	II.3.2.6. Grupo de Implicados	45
	II.3.2.7. Factores claves	48
	II.3.2.8. Áreas de resultados clave	48
	II.3.2.9. Diagnóstico estratégico	50
	II.3.2.10. Problema estratégico general	52
	II.3.2.11. Solución estratégica general	52
	II.3.2.12. Objetivos estratégicos	53
	II.3.2.13. Escenarios hasta el 2015	69
	II.3.2.14. Visión	69
	II.3.2.15. Estrategias	70
	II.3.2.16. Plan de acción	70
	II.3.3. Valoración crítica de la etapa de control de la planeación estratégica.	71
III	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	72
	III.1. Conclusiones.	72
	III.2. Recomendaciones.	74
IV	Referencias Bibliográficas.	75
V	Bibliografía.	78
VI	Anexos.	84

I. INTRODUCCIÓN.

El entorno empresarial se ha vuelto, para la inmensa mayoría de los sectores y de las empresas, turbulento. La globalización, la crisis económico financiera mundial que se ha traspolado entre otras a la crisis alimentaria, afectando sobre todo a los países menos desarrollados.

La aceleración en el desarrollo del conocimiento y el progreso tecnológico van por delante de la capacidad de asimilación, tanto en el ámbito de conocimiento como a escala organizacional y cultural, en la mayoría de las empresas. La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas, y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel cada vez más protagonista para las empresas. La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia internacional, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

Sin embargo, la empresa cubana está dinamizada no solo por los aspectos antes señalados, sino por todos los programas que actualmente desarrolla la dirección de la Revolución, entre los que se destacan, la revolución educacional, la revolución energética, la asistencia social y la actualización del Modelo Económico más recientemente, entre otros.

Las particularidades de este entorno empresarial demandan de un enfoque en la administración que se base en el rechazo al determinismo y la fatalidad; que crea en el arrojo del hombre y de la empresa para elegir libremente el futuro de ésta; que apueste por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatice la apertura al cambio y la creatividad en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

Sin embargo, un reciente estudio desarrollado por **Gutiérrez y Morales (2000)**, a través del cual se sistematizó la información obtenida al diagnosticar 35 organizaciones cubanas durante 6 años, permitió determinar, entre otras regularidades que:

- La mayoría de las debilidades se concentran en el elemento funcionamiento empresarial que incluye aspectos relacionados con la organización de la producción y los servicios, la comercialización, la gestión económico-financiera y los procesos de investigación y desarrollo.
- La mayor cantidad de problemas se concentran en el subsistema administrativo o gerencial.
- Las organizaciones estudiadas no valoran integralmente el entorno y es bastante fuerte la tendencia a valorar más los aspectos internos que los externos.
- Dentro del análisis del entorno, la mayor cantidad de valoraciones que se hacen tienen relación con el macro-entorno nacional.

Estas regularidades permiten concluir que la mayoría de las organizaciones empresariales cubanas no están preparadas para enfrentar y adaptarse a los fuertes embates de las crisis económicas y la competencia de sus homólogas.

La Empresa Avícola Granma, es encargada de la producción y comercialización de ganado avícola, adquiriendo una tradición y un reconocimiento nacional apoyado en el empeño de sus trabajadores por lograr los resultados previstos.

En el caso específico de la Empresa Avícola Granma, se destacan a nivel nacional los resultados de la producción de huevo; sin embargo, en el desempeño integral de la misma se han detectado insuficiencias a través de visitas de control, de la observación participante a su proceso de dirección y de la aplicación de entrevistas y encuestas a directivos y trabajadores, entre las que cabe señalar:

- ✱ Todas sus áreas no inciden, en sus resultados actuales y futuros, en correspondencia con sus potencialidades.
- ✱ No todas las actividades de producción y comercialización que se desarrollan, responden a una proyección previa.
- ✱ Son insuficientes las acciones desarrolladas para potenciar, en los profesionales, cualidades como la responsabilidad, el compromiso, la flexibilidad, la sociabilidad, entre otros.
- ✱ La motivación y el compromiso de los profesionales no es suficiente para enfrentar las demandas que imponen los consumidores y la población en especial.
- ✱ A pesar de que están definidas las Unidades Estratégicas de Negocios, desde el punto de vista operativo no se establece la armonía necesaria entre ellas para cumplir con el objeto social de esta.

Estas insuficiencias denotan una bifurcación entre las exigencias para con la Empresa Avícola del mercado y la sociedad socialista, por una parte, y el desempeño real de esta, por otra, lo que puede estar relacionado, con insuficiencias presentes en su proceso de dirección.

Por otra parte el llamado de la Revolución cubana a partir del 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba a ser más eficientes y más productivas las organizaciones hacen preciso reevaluar los resultados que hasta entonces se han obtenido para trazar nuevas pautas.

De aquí que hayamos definido como **Problema Científico** de la presente investigación:

- La implementación de la planeación estratégica del período 2009- 2015 de la Empresa Avícola Granma no garantiza el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos.

Por su parte, el **Objeto de Investigación** lo constituye:

- El proceso de la dirección estratégica.

Mientras que su **Campo de Investigación** lo es:

- La implementación de la planeación estratégica.

Su **Objetivo General** es:

- Valorar la implementación de la planeación estratégica por objetivos basada en valores del período 2012-2015.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se planteó el desarrollo de las **Objetivos Específicos** siguientes:

1. Fundamentar los referentes teóricos para la planeación estratégica, a partir de una sistematización teórica relacionada con la dirección empresarial y la planeación estratégica.
2. Caracterizar la Empresa Avícola desde el punto de vista económico, de su mercado potencial, de sus recursos humanos y materiales.
3. Diagnosticar la implementación de la planeación estratégica.

En tanto la **Hipótesis** que guía el proceso de investigación, es la siguiente:

- Es posible la valoración crítica de la planeación estratégica por objetivos basada en valores de la Empresa Avícola Granma para el período 2012-2015, que permita determinar las deficiencias que limitan su implementación en correspondencia con la actualización del Modelo Económico cubano.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los **Métodos** siguientes:

Teóricos:

Como parte de los métodos teóricos fue aplicado el método lógico a través del:

- El análisis–síntesis, en la evaluación de la información manejada para precisar características generales de los elementos estudiados y descubrir sus interrelaciones, así como en la sistematización de todos aquellos elementos teóricos relacionados con la dirección y planeación estratégica y la inteligencia empresarial.
- El inductivo–deductivo, en el proceso de determinación de generalizaciones teóricas, a partir de las cuales hacer inferencias y determinar los referentes teóricos para la planeación estratégica de la Empresa Avícola Granma.
- El sistémico–estructural–funcional, para la determinación de las relaciones entre las variables internas y externas que más impactan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en la misión, así como para el diseño del sistema de objetivos y acciones estratégicas para la planeación estratégica de la Empresa Avícola Granma.

Empíricos:

- La encuesta: la misma será aplicada a directivos de la entidad para analizar y evaluar el pensamiento estratégico de los primeros así como el grado de implicación que han tenido los trabajadores en este proceso.

Por otra parte, también se utilizaron las **Técnicas y Otros Procedimientos** siguientes:

- El programa “Muestra”, versión 3.0, de Elvira Conejero que emplea el Centro de Estudios Sociopolíticos y de Opinión del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, en este caso con un 95% de probabilidad de éxito y un margen de error del 5%.
- La encuesta y la entrevista a directivos, como complemento de métodos empleados, con el objetivo de diagnosticar y/o lograr elementos de interés,

de carácter interno y externo, vinculados al proceso de dirección de la organización en general y, en particular, a la definición de diferentes aspectos inherentes a la planeación estratégica en sí misma.

El principal **Aporte** del mismo se concentran en:

- El diagnóstico del estado actual de la Empresa Avícola Granma respecto a las deficiencias que limitan la implementación atemperada a la actualización del Modelo Económico cubano.

Su viabilidad tiene como base el interés y el compromiso de la alta dirección de esta entidad respecto al mismo, mostrados en su implicación protagónica en este, en vínculo con los aportes esperados, los que respaldan su importancia y actualidad.

II. DESARROLLO

Capítulo No.1: El enfoque estratégico de la dirección.

En el presente capítulo se desarrolla una sistematización teórica en torno al enfoque estratégico de la dirección en las organizaciones, en busca de los referentes teóricos para la valoración de la implementación de la planeación estratégica de la Empresa Avícola Granma.

II. 1.1. De la estrategia a la dirección y planeación estratégicas.

La estrategia no es nueva en los negocios, hace ya varios siglos se aplica en el campo militar, pero es sólo hasta comienzos de la década de los sesenta del siglo XX que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario, lo que estaba muy relacionado con las habilidades psicológicas de quien dirigiera y con el carácter con que éste asumiera su papel.

El concepto estrategia se introduce en el campo académico desde 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 donde resultó expuesto en el libro “Estrategias Corporativas” de **Ansoff, Igor (1965)**.

La mayoría de estudiosos de esta temática coinciden en que la primera definición moderna de estrategia empresarial es la contenida en la obra Estrategia y Estructura de **Chandler, A. (1962)**, sobre las actividades de cuatro gigantes de la industria norteamericana. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su vigésimo primera edición realizada en el año 1995, entre sus acepciones de la palabra estrategia establece que, en un proceso regulable, es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Las definiciones tradicionales de estrategia hacen énfasis en que la estrategia de una organización es el producto de un proceso racional de planeación. La revisión de **Mintzberg, Henry (1991)** del concepto sugiere que la estrategia puede emerger del interior de una organización en ausencia de cualquier intención previa. El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva.

Como se ve en las definiciones anteriores, lo estratégico siempre está referido a lo viable, a lo posible. La esencia de la estrategia es construir una posición sostenible en la que la organización con sus recursos y limitaciones logre sus objetivos a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas.

Es evidente que toma una enorme importancia el adecuado conocimiento de los recursos y limitaciones de la empresa y del entorno como contexto determinante a favor o en contra.

Construir esa posición sostenible es un proceso único y específico para cada caso, por tanto no hay un método único que pueda prescribir los pasos a seguir. Además del conocimiento racional, son importantes el conocimiento intuitivo, el sensorial y un muy desarrollado sentido común.

A partir de 1950, las empresas antiguas se encontraban con plus de rentabilidad al tiempo que aparecieron nuevas actividades lucrativas. Desde un punto de vista comercial los mercados comenzaron a saturarse y los instrumentos promocionales dejaron de ser tan eficaces, a las empresas les resultaba cada vez más difícil colocar su producción pues el mercado estaba saturado para este tipo de bienes

tradicionales. En esta época la dirección de la empresa se centraba en el desarrollo y coordinación de sus áreas funcionales.

El cambio surgió a partir de 1973, con la crisis del petróleo, que sumió a la economía internacional en una etapa de estancamiento e inflación, los precios pasaron a ser inestables, nacieron nuevos competidores y los centros de poder e influencia pasaron del Mediterráneo y el Atlántico para situarse en el Pacífico, Sudeste Asiático.

También se produjeron cambios en los valores sociales, vida más sana, respeto al medio ambiente a los animales. A la empresa no le queda más remedio que adaptarse, pasando de la anterior forma de dirigir las empresas a una dirección estratégica de sus actividades.

Los elementos expresados hicieron necesario, cada vez con más fuerza, el empleo de sistemas de dirección proactivos y flexibles que permitieran, a las organizaciones, adelantarse a los cambios para atenuar la intensidad de los impactos internos y externos. Por ello varias organizaciones en Estados Unidos y Europa comenzaron a realizar análisis estratégicos con el empleo de diversas herramientas para trazar estrategias con el fin de lograr sus objetivos, alcanzando un elevado nivel de efectividad.

El empleo de la dirección estratégica fue, poco a poco, generalizándose a lo largo y ancho de todo el mundo, tanto en empresas lucrativas como no lucrativas, hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas universalmente.

De forma muy general, al decir de **Salamanca (1998)**, la dirección estratégica es un método, más o menos formal, para la coordinación de actividades. Toda empresa u organización necesita un sistema de dirección. No obstante, el nivel de desarrollo de éste depende de la complejidad de la empresa y del entorno con el cual se relaciona.

A pesar de las muchas definiciones que aparecen en la literatura consultada en relación con la dirección estratégica, en nuestra opinión la aportada por **Ronda y Marcané (2004)**, es la que mejor describe el proceso a través del cual la empresa, a partir de sus potencialidades y limitaciones, se traza acciones para lograr sus objetivos a pesar de lo imprevisible del comportamiento del entorno. Ellos la definen señalando que “es un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”.

Macías y Artola (2006), significan que “la dirección estratégica reconoce la importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas, el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo, las inversiones inteligentes centradas en los factores de cambio y transformación”.

Con ella se busca lograr capacidades distintivas permanentes de la empresa con respecto a los competidores, o sea, competencias propias constituidas con permanencia en el tiempo a partir de las características de su personal, sus métodos y tecnología, su organización y dirección, su sistema de valores y una correcta identificación de los factores claves de éxito por áreas de resultados clave.

La dirección estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa, además, solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

También señalan **Menguzzatto y Renau (1991)** que los factores que han guiado la teoría de la dirección hasta el enfoque estratégico han sido:

- La constante evolución de las características del entorno.
- Aumento de la competencia.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano.
- La validez de los objetivos económicos.

Durante los años 70 algunas empresas grandes, principalmente norteamericanas, implantaron sistemas de planeación estratégica, y consideraron que con ello podrían predecir el futuro y diseñar una estrategia exitosa. Dos casos relevantes y ampliamente difundidos fueron los de General Electric y Texas Instruments.

Por su parte, para **Ronda y Marcané (2004)**, la planeación estratégica constituye un proceso para identificar, de manera sistemática, las oportunidades y amenazas que se ubican en el futuro y de esa manera poder explotar las primeras y evitar las segundas.

Mediante este proceso se deberían establecer las metas organizacionales, definir las estrategias y políticas para alcanzarlas, y desarrollar planes detallados para asegurar la realización de las estrategias y alcanzar los fines buscados.

La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente, pues una definida la misma corresponde implementarla y posteriormente controlarla y evaluarla.

La Planificación Estratégica es un proceso racional e inteligente. Las personas que participan en dicho proceso deben estar mentalmente preparadas para entregar lo mejor de sí mismas. Igualmente, la alta administración debe facilitar las condiciones tanto para que se produzcan las ideas como para que ellas caigan sobre terreno fértil.

Algunas preguntas claves que deben hacerse los directivos para formularla y desarrollar la planeación estratégica serán las siguientes:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué tiene valor para el cliente?
- ¿Qué producto o servicio necesita y compra el cliente?
- ¿Qué servicio vende nuestra competencia y cuál nuestra empresa?
- ¿Qué tecnología hay que utilizar para elaborar nuestro negocio?
- Y pensando en el futuro: ¿cuál es nuestro negocio, cuál será nuestro negocio y cuál debería ser nuestro negocio?

La planeación estratégica, entonces, es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadeo (suponiendo una integración coherente entre empresa y mercado).

Para llevarla a cabo se hace un análisis externo que nos lleve a precisar y potenciar oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, y un análisis interno que nos lleve a identificar nuestras fortalezas y contrarrestar nuestras debilidades, con lo cual se podrá determinar la postura estratégica de la organización. Este análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es lo que se conoce comúnmente con el nombre de análisis DAFO o diagnóstico estratégico.

II. 1.2. Modelos y Etapas para el Diseño Estratégico en las Organizaciones.

Para la sistematización teórica en torno a los modelos para el diseño estratégico en las organizaciones, tomamos como referente el análisis realizado por **Ronda y Marcané (2004)**, a través del cual revisaron 32 modelos de dirección estratégica de los autores: Menguzzatto y Renau (1991), Yañez (1992), Sallenave (1992), Wright [et al.] (1994), David (1994), Certo (1995), Steiner (1996), Pérez (1996), Goldsamith

(1997), Rodríguez y Alemañy (1998), Gimbert (1999), Kotler (1998), Lazo (1998), Gárciga (2001), Kanri (2000), entre otros.

Después de evaluar esta información y el criterio, generalizado entre autores y especialistas, de que lo importante no es el modelo que se utilice, sino la implicación y el compromiso de la alta dirección de la organización con el proceso estratégico a desarrollar, consideramos que el modelo que emplea la Empresa Avícola y que se corresponde con el modelo que se expone en la Figura No.1 **Anexo No.1**, y que tiene su esencia en el aportado por **Yañez (1992)**, con algunas adiciones y modificaciones necesarias, integra los elementos más importantes a tener en cuenta en la planeación estratégica de la empresa, por lo que la valoración se corresponderá con dicho modelo.

Los elementos que se adicionan respecto al de Yañez son los siguientes: Cultura Organizacional, Oficios, Identidad Corporativa, Valores Compartidos y Habilidades. Y la modificación tiene que ver con el empleo de la denominación como Áreas de Resultados Clave a lo que el mencionado autor llama Unidades de Acción Estratégica, con la intención deliberada de utilizar en este caso una nomenclatura a tono con la que prevalece en el país actualmente.

Con todo ello, el modelo adoptado se corresponde con uno de los empleados en trabajos de este tipo por los profesores de Dirección de la Universidad de Granma. Respecto a las etapas del diseño estratégico de los sistemas organizativos es importante señalar que son diversos los criterios existentes, los que se corresponden con puntos de vista y experiencias de los autores. Sin embargo, el criterio más aceptado de forma generalizada es el que establece las 3 etapas siguientes:

1. Formulación de la proyección estratégica.
2. Implementación o implantación de la proyección estratégica formulada.
3. Seguimiento y control a la implementación.

En este caso la etapa de formulación se asume como el proceso de tránsito por todo el modelo estratégico seleccionado, mediante un procedimiento iterativo de definición de cada una de las categorías, variables o elementos que integran al mismo.

II. 1.3. Categorías que integran el modelo estratégico utilizado.

En este epígrafe presentaremos una breve caracterización de los diferentes elementos componentes del modelo estratégico empleado por la empresa y que sirve de referente para su valoración crítica.

Cultura Organizacional:

Robbins (1998), la define como un conjunto de valores, creencias, actitudes y expectativas comunes a la gran mayoría de los miembros de la organización, que influye en el trabajo. En esta definición se recogen entre otros aspectos los motivacionales-afectivos que determinan la actuación mancomunada de los miembros de la organización.

Hernández (2000), entiende por cultura organizacional los comportamientos observados de forma regular en las relaciones entre individuos, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, así como la filosofía que orienta la política de la empresa y el ambiente o clima que se establece en la misma. Es evidente en esta definición una mezcla de aspectos externos (observados) y aspectos de planificación, que no son más que manifestaciones de la cultura de la organización.

La cultura de la organización puede afectar o favorecer la implementación de la estrategia, de ahí que muchos investigadores la han dado en llamar como uno de los soportes estratégicos y justamente porque son los miembros de la organización los que deben ejecutar la estrategia, así como los líderes a los distintos niveles de dirección.

Oficios:

Según **Díaz (1998)**, estos constituyen "... el sistema de competencia de la empresa; o sea, aquello que la organización sabe hacer bien o puede hacer bien, lo que le permite desarrollar determinadas actividades, o que definen su campo de actividad y por tanto cumplir con su razón de ser".

Constituyen en la práctica las fuentes posibles de negocio de la entidad y son un referente imprescindible para la precisión del objeto social, el que, a su vez, lo es para la definición de la misión.

Identidad Corporativa:

Es esencialmente la imagen de la organización ante los clientes, la cual es resultante del efecto y/o reflejo que la misma tiene ante éstos en términos de satisfacción con calidad y oportunidad de sus necesidades, de cumplimiento de sus compromisos, etc. Está muy asociada a sus oficios y a su cultura y a cómo estos factores se reflejan en su gestión y en sus resultados.

Díaz [et al.] (1998), la definen como "... la especificidad ante las demás organizaciones, lo que le permite compararse con organizaciones competidoras o posibles competidoras y atraer sobre la misma la atención de las personas, grupos de personas y organizaciones que encuentran la necesidad de relacionarse o tenerla en cuenta".

Misión:

Para **Navas y Guerras (1997)**, "representa la identidad y personalidad de la empresa u organización, en el momento actual y de cara al futuro".

Bueno (1995), la define como “la finalidad o función básica permanente que persigue la organización como justificación o razón existencial ante la sociedad en que actúa”. Mientras que **Rodríguez y Alemany (1998)** definen la misma como “el objetivo supremo de la organización y expresa para qué trabaja la misma y por qué existe ésta”.

Toda organización tiene una misión con una doble dimensión: una económica y otra social. La segunda depende de la primera. Mientras que la dimensión económica implícitamente hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la dimensión social está vinculada a aspectos inespecíficos como generar empleo, desarrollar profesionales, así como a aspectos específicos según el sector y la actividad a la que se dedica: enseñar, asegurar, etc.

Su formulación debe orientarse hacia el entorno y hacia la necesidad que la organización satisface. Debe reflejar elementos de la cultura e identidad de la organización.

Valores a Compartir:

En los últimos años esta categoría ha tenido una importante adquisición y es que en los primeros momentos en que comenzó a emplearse se hablaba de valores compartidos, pero más recientemente al incluirse el estudio y fomento de los valores deseados, a partir de carencias o pérdidas de valores en la sociedad cubana, observadas a partir de diversos estudios desarrollados por el Comité Nacional del Partido, su nombramiento es valores a compartir por la suma entre los valores compartidos y los deseados.

Para **García y Dolan (1998)**, los valores compartidos son aprendizajes estratégicos estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o lo que es lo mismo, para conseguir que salgan bien las cosas.

El Colectivo de Autores (2005), de las Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, ha concordado en trabajar con el concepto de valores compartidos, por los cuales se entiende el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la Misión y la Visión.

Los valores compartidos son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación de la dirección estratégica en las organizaciones, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia.

Por su parte los valores deseados, se determinan igualmente mediante encuestas a trabajadores y dirigentes, atendiendo a aquellos valores que consideren son necesarios para cumplir con la misión propuesta, pero que no son parte del actuar cotidiano de los miembros de la organización, por lo que se hace precisa su determinación con el fin de fomentarlos y potenciarlos mediante acciones que propicien estos fines.

Tal vez más que en ninguna época anterior, una organización tiene que saber hoy qué representa y con qué principios va a operar. Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una interesante elección filosófica. Hoy, es un imperativo para la supervivencia.

Habilidades:

Los recursos cognitivos e instrumentales que poseen los miembros de la empresa para que, desde su respectivo puesto de trabajo, contribuyan al cumplimiento de la

misión y alcanzar en un futuro el ideal establecido en la visión, constituyen las habilidades.

Es importante el análisis de todas aquellas acciones o destrezas a través de las que se estructura la actuación profesional de los miembros de la empresa y que deben dominar como habilidades para garantizar su desempeño exitoso y la satisfacción de los clientes externos e internos.

Grupos de Implicados:

Portuondo (1998), señala que “son todas aquellas personas individuales u organizaciones o incluso comunidades, que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los Objetivos y la Misión”. Se clasifican en internos y externos. Los primeros son la propia gente de la entidad y entre los segundos están los clientes, los proveedores, la competencia, la población, etc.

Factores Clave:

Para **Díaz [et al] (1998)**, “... todos aquellos acontecimientos, sucesos o fenómenos de índole natural, socio-político o económico que pudiera ocurrir o incidir favorable o desfavorablemente en la organización sobre las cuales la misma no tiene posibilidades para impedirlos o provocarlos, por estar fuera de su alcance y que por ello exigen de una preparación para aprovecharlos o atenuarlos según corresponda”. De la anterior definición debe entenderse que se manifiestan en el entorno de las organizaciones y pueden presentarse en forma de Oportunidades o Amenazas.

Áreas de Resultado Clave:

Según refiere **Carballal (2001)**, “son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas

son decisivos para que la institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y se cumpla con las expectativas generadas”.

Nosotros preferimos sustituir el término áreas por actividades, para no propiciar el error que algunos suelen cometer consistente en identificar a las mismas con los diferentes dispositivos organizativos de la estructura organizativa de dirección de la entidad. El claro manejo y definición de esta categoría es sumamente importante para establecer prioridades en la concentración de esfuerzos y recursos.

Diagnóstico Estratégico:

Por las características y la información que ofrece esta categoría algunos autores prefieren en sus modelos estratégicos ubicarlo como punto de partida para llegar a definir incluso la misión y objeto social de la organización. El diagnóstico estratégico tiene como objetivo fundamental propiciar el conocimiento de la posición estratégica de la organización, sobre la base de la realización de los llamados análisis externo e interno de la misma, lo que posibilita precisar, en el primero de ellos, las Oportunidades y Amenazas que se manifiestan en el entorno y, a través del segundo, las Fortalezas y Debilidades con que cuenta esta.

Las Oportunidades son los hechos, situaciones, fenómenos, etc, que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente en beneficio de la organización si se actúa en esa dirección.

Las Amenazas son los hechos, situaciones, fenómenos, etc, latentes en el entorno o que pueden manifestarse en este sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que si ocurren, dada su naturaleza, pueden tener un impacto negativo para la organización, siendo necesario prepararse para atenuar su probable efecto.

Las Fortalezas son los factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales se apoya y debe apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la Misión.

Las Debilidades son los factores internos de la organización que constituyen aspectos débiles o negativos que pueden ser obstáculos en el quehacer de la misma que son necesarios atenuar o eliminar para lograr mayores niveles de efectividad en la gestión y cumplir la Misión.

Matriz DAFO:

Atendiendo al criterio de **Rodríguez y Alemany (1998)**, “es una matriz que permite relacionar el ambiente interno con el externo de la organización. De su lectura e interpretación se obtienen el Problema y la Solución Estratégica General, así como una aproximación a la elaboración de las opciones estratégicas o estrategias”.

Expone en su contenido el balance de fuerzas de que dispone la organización, como resultado de la combinación cruzada de los factores internos y externos de carácter positivo y negativo dados en su quehacer.

Problema Estratégico General:

Es la situación estratégica de carácter general que se debe cambiar para llevar a la organización a un estado deseado. Su determinación toma como criterio que si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización no pueden utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades. Se ajusta a la lógica Amenazas-Debilidades-Fortalezas-Oportunidades.

Solución Estratégica General:

Es de hecho el planteamiento de la solución al Problema Estratégico General determinado con anterioridad. Se precisa sobre la base de apoyarse en la utilización

de las fortalezas para aprovechar convenientemente las oportunidades que se presentan, minimizar el efecto de las amenazas y superar las debilidades. Se ajusta a la lógica Fortalezas-Oportunidades-Amenazas-Debilidades.

Escenarios:

Son la descripción de los posibles marcos o entornos en los que debe funcionar la organización en un horizonte determinado durante el futuro a mediano plazo y que ejercen influencia en su comportamiento. Su definición se realiza partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos pueden ocurrir de determinada manera. Es lo que se espera que suceda, no lo que se desea. Su descripción se basa en el probable comportamiento que pudieran tener los factores clave definidos, los que en la práctica pudieran constituir Amenazas u Oportunidades.

Con la descripción de los escenarios para el período que abarca la proyección estratégica, se pretenden pronosticar los acontecimientos susceptibles de influir en el desarrollo de la organización antes de que se produzcan, a fin de gozar de un margen de maniobra tan grande como sea posible, para preparar a la misma proactivamente, con tiempo, para amortiguar los probables efectos negativos y/o para aprovechar convenientemente los efectos positivos y obtener una ventaja competitiva.

Las prácticas más utilizadas son:

- Describir un Escenario (en este caso el más probable)
- Describir tres Escenarios (uno positivo, uno negativo y uno intermedio o más probable)

Visión:

Ronda y Marcané (2004), sostienen que la visión “es la definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar”.

Por su parte, **Milanés (2005)**, afirma que la visión puede definirse como “lo que quiere ser la organización; su estado deseado al final del período para el cual se formula la proyección”.

La principal función de la visión no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

Es importante tener claro que la Visión no puede ser ajena a la Misión de la organización definida previamente. La Visión se establece para cumplir la Misión.

Existen criterios diversos con relación al enunciado de la visión, especialmente respecto a la extensión de la misma. Unos abogan por una visión corta y otros defienden el punto de vista de que debe ser larga, aunque sin precisar límites.

Objetivos:

Los objetivos son, según la opinión de **Reyes (1996)**, “aquello que te lanza hacia una meta concreta y precisa (...); cuando nos fijamos un objetivo, lo que nos señalamos son los fines que queremos alcanzar”.

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en

especial, de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización, la cual es su objetivo supremo y la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y, sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización. De los estratégicos se derivan los anuales y de estos pueden derivarse los de otros períodos de tiempos comprendidos en el año, tales como semestrales, trimestrales y mensuales.

Entre los autores y especialistas existe consenso acerca de las características o requisitos que deben cumplir los objetivos para ser considerados como tales, las cuales son las siguientes:

- **Pertinentes:** Deben responder a una clara intención de contribuir al cumplimiento de la Misión.
- **Medibles:** Deben ser cuantificables y/o dar la posibilidad de ser objeto de evaluación, a los fines de comprobar si se cumplieron o no.
- **Retadores:** Deben implicar la realización de un esfuerzo adicional. Deben ser ambiciosos.
- **Cumplibles:** Deben ser posibles de alcanzar.
- **Negociados:** Deben ser establecidos participativamente a través del vínculo jefes-subordinados.
- **Motivadores:** Deben guardar el necesario equilibrio entre lo retador y lo cumplible.
- **Coordinados:** En su elaboración debe lograrse la necesaria coordinación vertical (de arriba a abajo y viceversa), horizontal (hacia los lados: entre los

dispositivos organizativos de igual nivel, buscando el enfoque en sistema) y en el tiempo (Ej: los del año tributar a los del trienio)

- **Comprensibles:** Deben redactarse de forma sencilla y clara, en un lenguaje al alcance de todos los implicados en su consecución.
- **Flexibles:** Pueden ser modificables en el decursar del período en el cual se prevé alcanzarlos, cuando por razones objetivas resulte pertinente hacerlo.

Estrategias:

Constituyen la expresión del curso de acción a seguir para hacer realidad el cumplimiento de los objetivos definidos, a la vez que un referente obligado a los fines de asignar y concentrar los recursos necesarios para tales propósitos.

Díaz [et al] (1998), las caracteriza afirmando que “son las vías para conducir a la organización hacia el logro de los objetivos”.

La definición de las estrategias en buena técnica debe partir de la consideración del balance de fuerzas con que cuenta la organización, el que se refleja de forma gráfica en la Matriz DAFO. A partir del mismo pueden concebirse estrategias de los tipos siguientes:

- **Ofensivas:** Empleando al máximo de forma combinada las Fortalezas y las Oportunidades.
- **Defensivas:** Combinando las Fortalezas y las Amenazas, maximizando las primeras y minimizando las segundas.
- **Adaptativas:** Combinando las Debilidades y las Oportunidades, reduciendo al mínimo las primeras y aprovechando al máximo las segundas.
- **De Supervivencia:** Mediante la combinación de las Debilidades y las Amenazas, reduciendo al mínimo las primeras y minimizando las segundas.

Plan de Acción:

Compendian las acciones concretas a ejecutar para implementar en la práctica las estrategias definidas para cumplir los objetivos planteados, precisando, además, los plazos de cumplimiento, los implicados y su jefe o responsable. También deben reflejar los recursos indispensables para la consecución del propósito en cuestión. O sea, en adición a la precisión de las tareas, dan respuestas a las interrogantes ¿cuándo?, ¿quiénes? y ¿con qué?

La elaboración del Plan de Acción representa el final del tránsito por el modelo escogido y, consiguientemente, la culminación del proceso de definición de cada una de las categorías que lo integran, todo lo cual, integrado como un sistema, constituye en sí mismo la etapa de formulación de la proyección estratégica, la que en lo adelante deberá implementarse en la práctica incorporándola a la gestión diaria de la organización, considerándola el documento rector de la dirección de la misma.

Desde luego, coincidiendo con ello deben ser objeto de evaluación, como ya señalamos con anterioridad, los llamados elementos de soporte para determinar si responden o no a las exigencias de la proyección formulada e introducir los ajustes y cambios que corresponden.

Si la proyección formulada no pasa a ser el documento rector de la dirección, solamente se habrá realizado entonces un ejercicio intelectual más o menos interesante y complejo y definitivamente se habrá perdido el tiempo.

Resulta importante destacar que aunque los planes sean elaborados correctamente, si estos no tienen un seguimiento y control, prácticamente no tendría sentido elaborarlos. Es justamente, en torno a ello, donde suelen comenzar los mayores problemas referentes a la real aplicación de la Dirección Estratégica. O sea, en lo que tiene que ver con la implementación y el control de ese proceso que comienza con la formulación de la planeación estratégica.

II. 1.4 La Implementación de la planeación estratégica.

La implementación es justamente el proceso de llevar a la práctica diaria de la gestión de dirección los diferentes elementos que integran la planeación formulada, lo que especialmente se pone de manifiesto con las categorías Objetivos, Estrategias y Plan de Acción, las cuales son decisivas para hacer realidad la Visión y cumplir la Misión. En vínculo con ellos corresponde atender también todo lo relacionado con la consolidación y/o mejoramiento de la Cultura e Identidad Organizacional, el fomento y/o potenciación de los Valores a compartir y de las Habilidades a formar.

Al decir de numerosos estudiosos del tema, la proyección estratégica sólo puede evaluarse como el verdadero traje a la medida de determinada organización una vez que se ejecute, instrumento o implemente de forma sistemática y de manera consecuente con lo planificado, teniendo en cuenta las necesarias modificaciones o perfeccionamientos que impongan los cambios en el entorno y/o hacia el interior de la misma.

Sin embargo, a pesar de la evidente importancia que tiene el no quedarse detenido en la fase de formulación, en un estudio realizado por **Ronda y Marcané (2004)** a 27 procesos estratégicos realizados entre los años 1984 y 2002 en diferentes países, se puso en evidencia que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es a la formulación y que las relativas a la implantación y el control, aunque se mencionan como fases, presentan serias insuficiencias, siendo la implantación la de mayor afectación, lo que, por supuesto, influye en la de control y viceversa. Investigaciones más recientes realizadas por **Ronda (2008)** corroboran estos mismos criterios.

Entre las causas que se aducen por los investigadores y directivos para explicar las insuficiencias presentes en la implantación se revelan las siguientes:

- ▣ Predominio de la atención de los dirigentes a la gestión operativa.
- ▣ Insuficiente preparación de los dirigentes.

- ▣ Escasa participación de los dirigentes en la formulación e implantación de las estrategias.
- ▣ Falta de integración conceptual.
- ▣ Necesidad de integrar la implantación y el control desde la fase de formulación en el ciclo funcional de dirección para complementar la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.
- ▣ Ausencia de la identificación de las variables que influyen en la efectividad de la ejecución de la implantación.
- ▣ Escasas herramientas relacionadas con la implantación.
- ▣ No asegurarse que todos los directivos clave de la organización entiendan los beneficios.
- ▣ Asumir que son procesos que consumen mucho tiempo.
- ▣ Se fijan por la alta dirección sin dar participación a los implicados.
- ▣ No se derivan los objetivos hacia todos los miembros de la organización.
- ▣ No se controla ni evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos.
- ▣ Falta de adaptación a la cultura organizacional.

Estos factores traslucen varios elementos que afectan la efectividad de la ejecución de la implantación: el papel que el líder debe jugar en la dirección estratégica, insuficientes herramientas relacionadas con la implementación y falta de adaptación a la cultura organizacional entre los más relevantes.

El primer elemento en particular es vital a tener en cuenta en el análisis que se haga a cualquier Proyección Estratégica ya que la misma involucra a todas las funciones y personas de la organización, pero al ápice estratégico le corresponde liderar y evaluar los tres elementos esenciales de la estrategia: la formulación, la implantación y el control y lograr que el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura se alinee en función de la efectividad de la ejecución.

II. 1.5 El Control de la Planeación Estratégica.

La implantación se completa con el control estratégico. Ello supone verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implantación como en la formulación.

El control no es asimilable a una simple sucesión lineal de exámenes, sino que constituye un encadenamiento:

- Cíclico.
- Jerárquico.
- Iterativo.
- De operaciones complejas.

En consecuencia, el proceso no aparece cerrado, es continuo, para ser más exacto, desarrollándose al ritmo de los períodos de control adaptados a las necesidades de la empresa

Podemos decir entonces cuando se trate del sistema de control, que es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El sistema de control debe definirse y orientarse por los objetivos estratégicos de una organización, lo que le otorga el carácter de estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Establecidos los objetivos que se pretende alcanzar y elaborados los planes para lograrlos, la función del control implica la observación de las condiciones reales, su confrontación con los patrones y el inicio de una retroalimentación que pueda utilizarse para coordinar la acción organizacional como un todo, enfocar el verdadero rumbo y facilitar el logro de los objetivos que se buscan.

En investigaciones desarrolladas por **Gandarilla y Ferriol (2003)**, en relación a la planeación estratégica en los territorios, pudieron constatar que ciertamente se manifiestan, entre otras, las deficiencias e insuficiencias siguientes:

- ▣ El control de los Objetivos no es sistemático ni tiene un carácter estratégico.
- ▣ El ejercicio de esta función se centra más en la operatividad y en el control, a veces excesivo, de la cotidianidad y de las tareas y no de los Objetivos.

Estos aspectos están en correspondencia con los elementos anteriormente abordados, de modo que en buena parte de nuestras organizaciones sólo se trabaja en la formulación de la planeación estratégica, obviando o desarrollando de manera insuficiente y/o deficiente los posteriores procesos de implementación y control de la misma, lo que atenta contra la efectiva aplicación de la dirección estratégica como sistema.

Definiendo el control estratégico **Ronda y Marcané (2004)**, refieren que "... consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización (...). Su atención debe estar centrada no sólo a lo interno de la organización, sino también al comportamiento del macro y microentorno.

Otro método de control estratégico que ha ganado un espacio en el mundo de los criterios al respecto, como una opción más, sobre todo en el sistema empresarial, es el de la utilización del Cuadro de Mando Integral difundido por **Kaplan y Norton (2001)**, al cual describen como "... un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño clave, adecuados a la naturaleza de la

empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar”.

El Cuadro de Mando Integral se estructura en 4 perspectivas principales que son: financiera, interna, aprendizaje/crecimiento y del cliente, aunque se pueden incluir otras de ser necesario. La aplicación de esta herramienta implica desglosar la visión de acuerdo con cada perspectiva y formular metas estratégicas generales. En cada una de ellas hay que identificar los factores críticos para el éxito y establecer medidas alcanzables contra las cuales se evaluarán los factores establecidos.

Su utilización parte de la idea de establecer un Cuadro de Mando Integral amplio y de alto nivel y crear otros cuadros de mando más detallados en los niveles intermedios de la organización, trasladando la estrategia general a las tareas cotidianas.

Aun cuando no dudamos de la efectividad de esta herramienta para el control, consideramos que su posible aplicación en nuestro objeto de estudio necesitaría del antecedente al respecto en el nivel más alto de dirección de la empresa.

Capítulo No.2 Breve caracterización del objeto. Antecedentes de la Investigación.

En este capítulo se hace una exposición de algunos de los aspectos fundamentales que caracterizan al objeto de estudio, así como de los principales métodos y técnicas empleados en torno al tema estudiado, a los que se hizo referencia en la introducción y en el capítulo N°.1.

II. 2.1 Breve caracterización de la Empresa Avícola Granma.

La Empresa Avícola Granma se localiza en la Calle 4ta No. 59 e/ 5ta y 5ta A. Reparto Jesús Menéndez Larrondo, Municipio Bayamo, Provincia Granma limitando al Este con el Mercado y la Escuela del Partido, al Oeste con viviendas particulares, al Norte con la Clínica Estomatológica y al Sur con la Empresa de Viales.

La Empresa está estructurada en 1 Dirección General, 17 unidades Empresariales de Base de ellas, 4 Reemplazo de Ponedoras, 2 para el inicio y 2 para el desarrollo, 5 Ponedoras, 2 Reproductoras Criollas con Planta de Incubación, 2 de la Avicultura Alternativa y 4 de apoyo a la producción, las mismas se relacionan a continuación :

1. UEB de Inicio de Reemplazo de Ponedora Mancabo;
2. UEB de Inicio de Ponedora Horacio Rodríguez González;
3. UEB de Reemplazo en Desarrollo de Ponedora Julio Zenón Acosta;
4. UEB de Reemplazo en Desarrollo de Ponedora José R. Vázquez López;
5. UEB de Ponedora Juan Pérez Olivera;
6. UEB de Ponedora Antonio Maceo Grajales;
7. UEB de Ponedora Sierra Maestra;
8. UEB de Ponedora Máximo Gómez Báez;
9. UEB de Ponedora Rubén Acosta Rosabal;
- 10.UEB Reproductor Criollo con Planta de Incubación Emiliano Reyes Acosta;
- 11.UEB Reproductor Criollo con Planta de Incubación Ataque a Bueycito;

- 12. UEB Avicultura Alternativa Mariana Grajales Coello;
- 13. UEB Avicultura Alternativa Manuel Fajardo Rivero;
- 14. UEB Comercializadora;
- 15. UEB de Aseguramiento;
- 16. UEB Construcción y Mantenimiento;
- 17. UEB de Servicios Generales.

El Organigrama de la Empresa se representa en el **Anexo. No. 2**

II. 2.1.1 Capital Humano

Total	Aprobada	Cubierta	Hombres		Mujeres	
1258		1168	743		425	
			Cant.	%	Cant.	%
Dirigentes	33	32	8	25	24	75
Técnicos	189	168	85	50.6	83	49.4
Administrativos	7	6	6	100	-	-
Servicios	106	103	20	19.4	83	80.6
Operarios	923	859	306	35.6	553	64.37
Total	1258	1168	425	36.4	743	63.6

Tabla N°1. Composición de la fuerza por categoría ocupacional y sexo.

Edades	Cantidad	%
17-30	93	7.96
31-40	269	23.03
41-50	520	44.52
51-60	268	22.94
+ 60	18	1.54
Total	1168	

Tabla N°2. Rango de edades en el 2012.

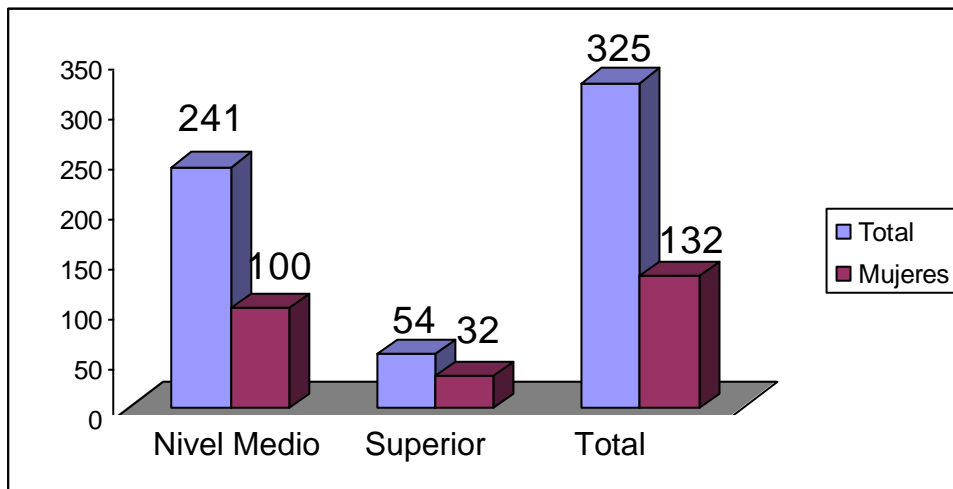


Gráfico N°1 Fuerza de trabajo calificada.

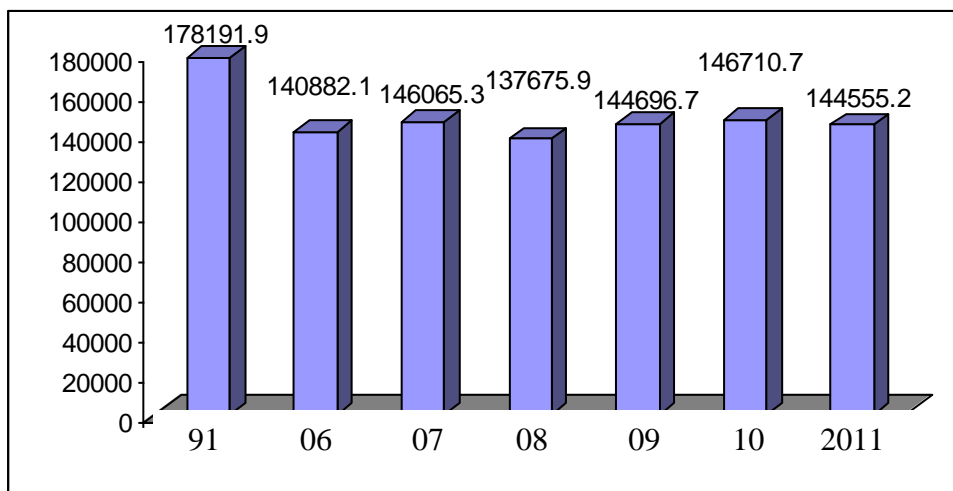


Gráfico N°2 Producción de Huevos.

Plan 2010 ----- 142153.1 mu

Como puede observarse la tendencia en los últimos años ha sido la de recuperarse respecto al año 2008, el de más bajos resultados en el nuevo milenio, sin embargo aún los resultados se encuentran por debajo de la demanda.

La producción de huevos en el año 2011 fue 3.2 % superior a lo planificado y 1.4 % superior al año precedente.

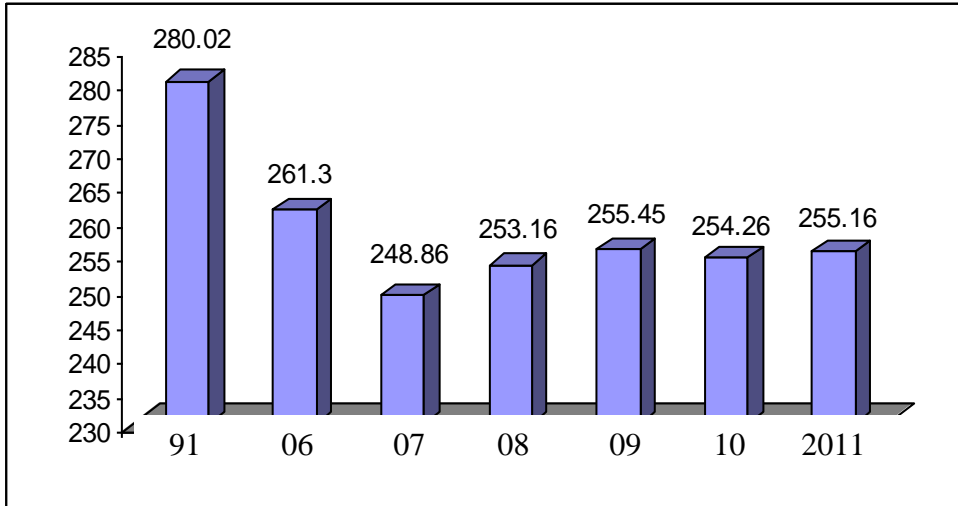


Gráfico N° 3 Incremento de la venta de huevos 2010 – 2011

Aunque en el 2011 ha habido un ligero incremento respecto al 2010 todavía no se logran los rendimientos esperados por el incumplimiento de algunas granjas y en algunas ocasiones por problemas con la alimentación.

Huevos de Codorniz.

	E. Prom.		H/Aves		Producción Total	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Manuel Fajardo	4.2	4.1	228.96	167.8	1003.4	698.5

Tabla N°3. Afectaciones en la calidad del pienso y las altas temperaturas.

Las ventas en divisas se comportaron según se muestra en el **Gráfico No.4**

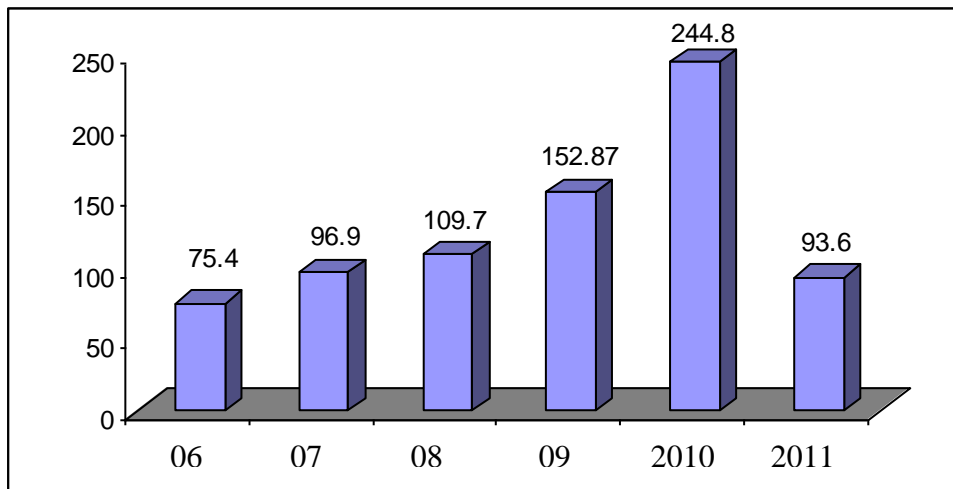


Gráfico N° 4. Comportamiento de las Ventas en Divisas. U/M Miles de pesos.

Misión

“Producir y comercializar con efectividad huevos, carne de aves, otros productos industriales y agropecuarios, piensos y sus materias primas en el mercado interno.

Objeto empresarial aprobado.

El objeto social de la Empresa aprobado por la Resolución No. 782 del Ministro de Economía y Planificación del 27 de enero del 2005, es el siguiente:

- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista alimentos balanceados y sus medicamentos para animales y sus materias primas, aves vivas, huevos de aves, carne de aves, subproductos avícolas, embutidos y ahumados, en moneda nacional y divisas.
- ✓ Prestar servicios de frigorífico, en moneda nacional.
- ✓ Prestar servicios de transporte especializado de piensos y sus materias primas, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comercializar de forma minorista a través del Mercado Agropecuario Estatal y ferias, aves vivas y otros

animales de las distintas especies de ganado menor, incluyendo sus carnes, huevos de cáscara marrón, huevos de cáscara blanca no balanceables, huevos de codorniz, subproductos avícolas y productos agropecuarios, en moneda nacional.

- ✓ Comercializar de forma mayorista sacos vacíos de propileno, nuevos y recuperados, al sistema de la Agricultura, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios al sistema de la Agricultura, en moneda nacional.
- ✓ Comercializar de forma minorista a sus trabajadores excedentes de productos agropecuarios autorizados, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista medicamentos avícolas al sistema de la Agricultura y a terceros, en moneda nacional.
- ✓ Brindar servicio de transporte de carga por vía automotor, en moneda nacional.
- ✓ Ofrecer servicios de incubación y matadero, en moneda nacional.
- ✓ Prestar servicio de alquiler de equipos, en moneda nacional.
- ✓ Brindar servicios de comedor, cafetería, recreación y alojamiento con gastronomía asociada a éste, en moneda nacional.
- ✓ Prestar servicios de alquiler de áreas y locales, en moneda nacional.
- ✓ Ofrecer servicio de construcción y reparación de viviendas a los trabajadores del sistema, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista cal viva e hidrato de cal, al sistema y a terceros, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista materiales alternativos de construcción y efectuar la venta a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

Sistema de Perfeccionamiento de Empresarial.

Es importante destacar que es una de las empresas de la provincia Granma que tiene implementado el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

A este sistema le es inherente la aplicación de métodos y estilos de trabajo que, combinados, permitan la ejecución práctica que contribuya a elevar a la máxima expresión el sentido de los trabajadores de la Empresa como verdaderos dueños colectivos de la Empresa Estatal Socialista, de manera que se eleve y desarrolle el sentido de pertenencia de los mismos y el papel protagónico que, como trabajadores de una Sociedad Socialista corresponde; mediante la participación efectiva, oportuna y en la forma adecuada de los mismos en la Dirección Empresarial, como fuente inagotable de ideas y propuestas encaminadas al perfeccionamiento de las acciones y a la eficiencia económica, y, despojados de burocratismos y de la cultura de la espera, permitan el desencadenamiento de toda la energía e ideas creadoras de los trabajadores.

Las formas básicas y directas de la participación de los trabajadores en la gestión y dirección empresariales establecidas son las siguientes:

1. Las reuniones de afiliados y asambleas de discusión de los planes con la presentación de un informe pormenorizado y minucioso, sobre la situación de la Unidad y de la Empresa, donde se expongan las consideraciones generales acerca de los Planes de la Unidad y de la Empresa, los resultados de los mismos, las dificultades que se confrontan y las medidas que, administrativamente, están dispuestas y se toman para solucionar las dificultades y adversidades.
2. La participación de los trabajadores en los análisis con la exposición de sus opiniones y de sus propuestas.
3. La participación de la representación sindical de los trabajadores de cada unidad, en la exposición de sus criterios en los casos en que la legislación positiva lo requiere y expresa en el Código de Trabajo.
4. La participación de la representación sindical de los trabajadores al nivel correspondiente, en el Consejo de Dirección, como invitados, con el propósito de exponer sus criterios en las cuestiones relacionadas con los trabajadores y con las tareas de la Empresa.

5. La atención de los planteamientos y propuestas de todos los trabajadores, formuladas por los mismos a través del Secretario de la sección sindical que lo tramitará con la Dirección de la UEB, o de manera directa ante los Directores de las UEB, los Directores Funcionales de la Empresa y ante su Director General, y los obligación de brindar una respuesta, privada o pública, a cada trabajador que realice un planteamiento. Cuando el planteamiento lo amerite, por su gravedad, importancia o trascendencia, la respuesta brindada se realizará por escrito.
6. La atención semanal a cualquier trabajador de la Empresa, por la Atención de Quejas y proposiciones de la Empresa, que sesiona semanalmente en la dirección de la Empresa..
7. Encuestas entre los trabajadores, realizadas de forma adecuada, para conocer las preocupaciones, inquietudes y propuestas de los trabajadores.
8. El Empleo de Buzones de opiniones que, en coordinación con el Buró Sindical de la Empresa y las organizaciones sindicales de base, se organicen.
9. La regulación de actividades fundamentales de la Unidad, realizada de mutuo acuerdo, y la concertación del Convenio colectivo de Trabajo.
10. La participación de los colectivos laborales en la solución de los problemas de las unidades mediante el movimiento del Forum.
11. Las Asambleas de Representantes Sindicales.

Los resultados de los últimos controles realizados a la empresa han sido satisfactorios con evaluaciones de Aceptable, lo cual permite ubicar a la empresa con contabilidad certificada y por tanto mantiene a la misma en el Perfeccionamiento Empresarial.

Sistema de Gestión de la Calidad.

El programa se encuentra en la tercera etapa, fase III (Revisión de la documentación por los consultores) encontrándose 8 documentos en fase de revisión, análisis y aprobación por la dirección para su impresión. Los directivos de la empresa se encuentran trabajando por certificar el sistema.

Otras actividades: Calidad del huevo en ponedoras

- Aptos (Más de 48 gr) ---- 95.55 % Real de 95.00 Plan
- Sucios y cascados -----3.23 % Real de 3.30 Plan
- Inservibles. -----1.21 % Real de 1.70 Plan

Sin embargo lo más significativo respecto al tema que nos atañe es que 2 de los objetivos del 2011, en especial el de la producción de huevos alternativos, o sea el de las producciones del campesinado no fue cumplido, lo cual se tuvo en cuenta dentro de las producciones de la Avícola del año pasado, situación que al momento actual no se encuentra en igual condiciones por medidas tomadas por los directivos de la misma para resolver esta problemática.

II. 2.2.- Antecedentes de la Investigación.

Lo expuesto en la Introducción para justificar la novedad, actualidad, pertinencia y viabilidad del tema que nos ocupa, así como en el Capítulo No.1, para hacer la fundamentación teórica del mismo, podemos considerarlo como antecedentes más o menos generales de esta investigación, en tanto los más cercanos están representados, en este caso, por los procesos estratégicos desarrollados hasta el presente en la Empresa Avícola.

Estimamos muy útil hacer un estudio sobre la situación que presenta el pensamiento estratégico en los dirigentes de la Avícola, previo a la formulación de la Planeación Estratégica del nuevo período, dado que, al ser ellos los actores principales en ese propósito, así como en su ulterior implementación y control, resulta importante diagnosticar el estado de este elemento decisivo, por una parte, como base para emprender conscientemente ese proceso de formulación y, por otra, soporte para la posible manifestación de la tan necesaria actitud estratégica que propicie y garantice la implementación y el control.

Para ello aplicamos el Cuestionario que se muestra en el **Anexo No. 3** a los 15 cuadros de dirección de la Empresa. En la **Tabla No.** del **Anexo No.4**, exponemos

los resultados obtenidos con su aplicación, los que analizamos mediante la Prueba Binomial no Paramétrica que sugiere **Siegel (58)**, para muestras menores de 25, planteándose para todos los casos la hipótesis de la manera siguiente:

- Hipótesis nula $H_0 : P_1 = P_2 = \frac{1}{2}$
- Hipótesis alternativa $H_1 : P_1 > P_2,$

La H_0 (Hipótesis Nula) sostiene que no hay discrepancias entre los criterios vertidos, mientras que la H_1 (Hipótesis Alternativa) sostiene lo contrario. Es decir, en H_0 existe consenso, mientras que en H_1 no existe y, en consecuencia tiene preponderancia uno de los criterios. En este caso específico, en que la muestra asciende a 15, según los presupuestos de la Prueba, la cifra significativa es 8.

Teniendo en cuenta el predominio de las respuestas de signo positivo, todas ellas por encima de 5, concluimos que el pensamiento estratégico está presente en la generalidad de los cuadros de la Facultad, lo que representa un factor muy favorable para acometer nuestro propósito.

Sin embargo, se pueden observar, en cifras no significativas, respuestas negativas de 4 a 5 cuadros a las interrogantes 1a, 1c, 2, 3, 5a, 5b, 5c, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17 y 19 que consideramos pueden estar vinculadas a percepciones de algunos participantes, que asisten por primera vez a eventos de este tipo como consecuencia de su reciente promoción y de la falta de implicación directa en el proceso de diseño de la Planeación Estratégica. Sugiriendo se le preste especial atención a la interrogante 16 referida al clima laboral con 3 resultados negativos.

Por último, significamos que lo antes expuesto, además de antecedente lo asumimos como resultado de este trabajo.

Capítulo No.3. Métodos Empleados y Resultados Alcanzados.

En el siguiente capítulo se procede a presentar los resultados de la investigación, específicamente sobre la implementación de la Planeación Estratégica, etapa que incluye en sí la formulación y control de la misma; teniendo como punto de partida los métodos empleados para su consecución.

II. 3.1. Métodos Empleados.

El análisis de cada una de las categorías está sostenido por los elementos que se debieron tener en cuenta en su formulación y de los cuales carece, así como la determinación de los aspectos positivos de cada uno de ellos, además de las sugerencias atinadas al respecto, en estos se encuentran subsumidos el empleo de los métodos, técnicas y otros factores de carácter metodológicos que señalamos en la Introducción de este trabajo y que por razones obvias no repetimos aquí.

Es importante resaltar, que ellos en su conjunto permitieron realizar la sistematización de los componentes teóricos relacionados con el objeto y campo de investigación, los que se analizaron críticamente, así como discernir en la realidad objetiva, determinar el problema científico, el objetivo y la hipótesis y posteriormente, sobre sus bases, desarrollar todo el trabajo que posibilitó el alcance de los resultados que aquí se exponen.

II. 3.2. Resultados de la valoración crítica de la Planeación Estratégica por Objetivos Basada en Valores de la Empresa Avícola Granma del período 2009-2015.

El proceso de formulación de la Planeación en cuestión estuvo esencialmente a cargo del Consejo de Dirección de la Empresa Avícola, devenido Grupo Estratégico. El mismo siguió el camino que sugiere el modelo estratégico orientado por su organismo superior, o sea el MINAGRI; sin embargo teniendo en cuenta las nuevas

transformaciones al respecto consideramos prudente realizar el análisis crítico por el modelo estratégico empleado en empresas, el cual expusimos en el **Anexo No.1** Apoyados en los procedimientos metodológicos pertinentes, se fueron percibiendo, generando, procesando y analizando los elementos correspondientes, para finalmente llegar a decisiones en torno a las deficiencias de las distintas categorías de la Planeación.

II. 3.2.1 Cultura Organizacional:

Esta importante categoría no ha sido definida por la organización. Sin embargo sugerimos que la misma sea determinada teniendo como punto de partida el reflejo de las categorías reconocidas por Robbins como primarias, las cuales se citan a continuación: orientación hacia equipos de trabajo, innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, enfoque hacia las personas, orientación hacia resultados, crecimiento y energía.

Para determinar el grado en que las mismas se encuentran presentes en la organización, se sugiere aplicar el cuestionario que a tales efectos sugiere Robbins, del cual hemos realizado la versión que aparece en el **Anexo No. 5**

II. 3.2.2 Oficios:

Aquello que puede considerarse como las competencias de la organización, o sea los oficios, tampoco han sido definidos en la organización. Sugerimos en la determinación de estos, tomar como base el objeto social de la organización, pero resaltando aquellos aspectos que sabe o puede hacer bien, estos se deben exponer en un listado, de forma concreta y clara para su mejor comprensión.

II. 3.2.3 Identidad Organizacional

Esta categoría no fue determinada por la organización. En este sentido se desconoce el reflejo de la imagen que la organización ha sido capaz de proyectar hacia su entorno, especialmente entre sus clientes y proveedores.

Sugerimos la interacción necesaria con dirigentes y especialistas tanto del entorno como a lo interno de la organización. Todos ellos deben ser objeto de una entrevista siguiendo la guía que se expone en el **Anexo No. 6**. A su vez, utilizando esa propia técnica y con el empleo de la guía que aparece en el **Anexo No. 7** se debe entrevistar a la propia muestra de implicados internos de los estratos de dirigentes y trabajadores con la que se trabaje en la determinación de la Cultura Organizacional.

II. 3.2.4 Misión:

Producir y comercializar con efectividad huevos, carne de aves, otros productos industriales y agropecuarios, piensos y sus materias primas en el mercado interno.

En primer lugar debemos señalar que la Misión diseñada no presenta un enfoque al cliente, hacia el mercado, para cumplir con este importante requisito contemporáneo; por el contrario se encuentra enfocada hacia lo interno, a lo que produce, perdiendo de vista la razón de existir de la organización. Además solo responde a las interrogantes qué hace y cómo lo hace, esta última cuando dice "...con efectividad...", el resto corresponde al qué hace. Igualmente no incluye el elemento de identidad que la distinga de otras empresas avícolas de Cuba o del mundo, tampoco quiénes son sus clientes, ni en cuales valores se apoyarán los directivos y trabajadores de la empresa para lograr la misión de manera específica y la estrategia de manera general.

Para dar cumplimiento al enfoque al cliente sugerimos se comience a dar repuesta a la interrogante ¿para qué lo hace? Y el resto se incorpora según deseen los directivos, sin perder de vista que la misma debe ser clara y precisa.

Sugerimos se tenga en cuenta la siguiente propuesta:

“Satisfacer las necesidades de alimentación de ganado a través de la producción y comercialización con efectividad de huevos, carne de aves, otros productos industriales y agropecuarios, piensos y sus materias primas en el mercado interno, apoyados en un capital humano experimentado y un equipo de dirección comprometido con la Patria”.

II. 3.2.5 Valores a compartir.

Debemos señalar en primer lugar que la entidad ha definido solamente los valores compartidos, los mismos se citan a seguidas:

Eficiencia: Hacer de manera correcta, incrementar la productividad del tiempo, mejorar la calidad, disminuir los costos, o sea, alcanzar aprovechando óptimamente los recursos.

Eficacia: Hacer lo necesario en el tiempo establecido y con la calidad.

Honestidad: Compostura decente, sobria, pudor y decoro, somos justos, sencillos, razonables y honrados. No mentimos, nos expresamos y actuamos con estricto apego a la verdad.

Osadía: audaces para enfrentar las tareas, decisiones en el momento preciso, siempre expresamos “Si se puede”.

Armonía: Trabajamos en un ambiente saludable, de confianza mutua, existe amistad y correspondencia entre todos, excelente comunicación, colaboradores todos en función del cumplimiento de la misión.

Calidad: Cumplir con las exigencias y requisitos del cliente. Hacerlo bien desde la primera vez.

Creatividad: Aportar iniciativas, innovar, proponer nuevas alternativas a viejos problemas, aprovechar el talento y la inteligencia colectiva.

Sentido de pertenencia: Mostramos preocupación sincera ante las dificultades del colectivo y sano orgullo por los éxitos. Incentivamos este sentimiento a la organización.

Retomando el criterio de los valores determinados por la organización, los cuales son solamente los compartidos, por lo cual en esta categoría no se ha tenido en cuenta la integración a la misma de los valores deseados, pero resalta positivamente el hecho de que han sido definidos, aunque no se determinan los modos de actuación asociados a cada uno de ellos.

A esos efectos se recomienda que utilicen como referencia el sistema de valores que se expone en el **Anexo No. 8** el cual se corresponde con el aprobado por la Asamblea Provincial del Poder Popular de Granma para ser compartidos en todos los ámbitos del territorio, en el cual están incluidos los 9 que con anterioridad había aprobado, con similares intenciones para toda la sociedad cubana, el Secretariado del Comité Central del Partido Comunista de Cuba. Partiendo del principio de que no se trata de adoptarlos automáticamente, sino de razonar cuáles de ellos son realmente necesarios en la entidad, así como de contextualizar a la misma lo concerniente a la conceptualización y a los modos de actuación asociados a cada uno de ellos. También el análisis de esta cuestión entraña la valoración de algún otro valor necesario que no esté incluido, que en ese

consiguientemente concibieran las medidas y actividades a desarrollar para fomentar, cultivar, consolidar y potenciar, según el caso, cada uno de esos valores.

Asimismo, se recomienda que, una vez que se cumplimente lo antes expresado, se debe proceder al estudio del estatus de esos valores en la Avícola. Es decir, investigar cuáles de ellos ya son compartidos y cuáles todavía son deseados.

II. 3.2.6 Grupo de Implicados.

En la empresa han sido definidos los siguientes grupos de implicados internos y externos:

a) Internos.

- ✓ Consejo de Dirección y trabajadores.
- ✓ Organizaciones políticas y de masas.

b) Externos.

- ✓ Organizaciones políticas y gubernamentales.
- ✓ MININT.
- ✓ MINFAR
- ✓ UECAN
- ✓ MILAGRI
- ✓ I AVICOLA
- ✓ I “Jorge Dimitrov”
- ✓ MINSAP
- ✓ U.D.G.

c) Proveedores

- ✓ Pienso Santiago.
- ✓ Pienso Cienfuegos
- ✓ Avícola Holguín.
- ✓ Avícola Tunas

d) Empresa “Celso Stakeman”

- ✓ CUPET.
- ✓ MINBAS.
- ✓ MICONS.
- ✓ MINCIN.
- ✓ Suministros Agropecuarios.
- ✓ CAI Arrocero “Fernando Echenique”.
- ✓ Empresa Porcina.
- ✓ Cuba Hidráulica.

e) Clientes.

- ✓ Comercio.
- ✓ Gastronomía.
- ✓ Servicios Especiales.
- ✓ MINSAP.
- ✓ Educación.
- ✓ Avícola Tunas.
- ✓ Avícola Santiago.
- ✓ MINAZ.
- ✓ Ganadería.
- ✓ MINFAR.
- ✓ MININT.
- ✓ MINTUR.
- ✓ C.A.P.
- ✓ Pesca.
- ✓ Flora y Fauna.
- ✓ Porcino.
- ✓ Servicios Comunes.

Sobre el Grupo de Implicados debe señalarse, que en el caso de los implicados internos se hace referencia a las organizaciones políticas y de masa pero no se precisan cuáles de ellas se encuentran en la organización en cuestión, por ejemplo:

Núcleo del Partido, Comité de Base de la UJC, Sección Sindical, ANIR; todo lo cual se sugiere se tome en cuenta pues en todas las organizaciones no tienen necesariamente esas mismas organizaciones, por ejemplo un solo núcleo o comité de base y no todas tienen la ANIR, por otra parte es necesario su reconocimiento pues en caso de estar presentes en la organización, todas están implicadas en el logro de los objetivos organizacionales.

Sobre el Grupo de Implicados Externos debemos significar que su determinación es correcta, pues se han especificado cuáles son sus proveedores y clientes, no se han especificado en la categoría Otros, las organizaciones políticas y gubernamentales que tiene la empresa. Por otra parte no se incluyen los competidores pues la empresa no cuenta con ninguno.

Propuesta de Grupo de Implicados Internos.

- ✓ Consejo de Dirección.
- ✓ Trabajadores.
- ✓ Núcleo de Partido.
- ✓ Sección Sindical.
- ✓ ANIR.
- ✓ ANEC.

Propuesta a agregar al Grupo de implicados Externos.

Otros.

- ✓ MINAGRI
- ✓ Dirección Provincial de Economía y Planificación.
- ✓ Dirección Provincial de Finanzas y Precios.
- ✓ Dirección provincial de Auditoría y Control.
- ✓ Oficina Territorial de Normalización.
- ✓ PCC Provincial
- ✓ Poder Popular Provincial.
- ✓ Sindicato Provincial

- ✓ UJC Provincial.
- ✓ ANIR Provincial.
- ✓ MININT
- ✓ MINFAR
- ✓ UECAN
- ✓ I Avícola
- ✓ I “Jorge Dimitrov”
- ✓ MINSAP
- ✓ U. D. G

II. 3.2.7 Factores Claves

En la empresa fueron definidos los siguientes Factores Claves:

- ✓ Intensificación del bloqueo
- ✓ Fluctuaciones de los precios de las materias primas.
- ✓ Política de empleo y sistema salarial.
- ✓ Recuperación de la economía nacional.

Se considera que estos cumplen con el principio de que la empresa no puede, aunque quiera, influir para que estos no ocurran o por el contrario, se desarrollen. Por lo tanto coincidimos con la determinación de esta categoría.

II. 3.2.8 Áreas de Resultados Clave

1. Producción y Comercialización.
2. Contable Financiera.
3. Capital Humano.
4. Aseguramientos.
5. Defensa, Seguridad y Protección.
6. Producción Agropecuaria.

El nombramiento de la mayoría de las ARC consideramos es correcto, exceptuando la número 1 donde se han unido la producción y la comercialización, actividades que si bien están relacionadas pues la segunda depende de la primera, en su propio desarrollo se realizan otra serie actividades e indicadores por los cuales se miden, recursos que precisan, que son diferentes, por lo cual su tratamiento de forma conjunta puede hacer perder de vista la prioridad que tiene cada una por separado en el sistema organizacional.

Por lo cual se sugiere se separen dando principal prioridad a la comercialización, pues la misma es quien logra materializar en su accionar la satisfacción de los clientes, así como lograr los ingresos esperados por la organización en vínculo con el principio de Pareto y que en la relación que debe existir entre esta categoría y la misión ambas deben tener un enfoque hacia el cliente y esto logra su materialización en la salida de los resultados de la organización, o sea la comercialización.

Casi en el mismo sentido, se ha nombrado el ARC No.6 Producción Agropecuaria, pero la misma por la prioridad que tiene en el desempeño y los resultados de manera general que aporta la organización, a la sociedad, consideramos no se le debe dar ese último lugar; sugerimos que la misma sea eliminada y se incluya con la propuesta de ARC No.1 Producción, e incluyendo un objetivo en específico para la producción agropecuaria. Con el resto de las ARC tenemos plena coincidencia.

La propuesta de ARC sería como sigue:

Áreas de Resultados Clave. (ARC)

1. Comercialización.
2. Producción.
3. Contable Financiera.
4. Capital Humano.
5. Aseguramientos.
6. Defensa, Seguridad y Protección.

II. 3.2.9 Diagnóstico Estratégico.

En el mismo los directivos de la empresa procedieron a realizar el análisis externo e interno, así como a la realización de la Matriz DAFO, sin embargo de esta última no aparece evidencia documental. Del resultado de la misma se explica por sus directivos, se determinaron los siguientes factores.

1. Análisis Interno.

f) Debilidades.

1. Tecnologías obsoletas
2. Insuficiente ingreso en CUC.
3. Insuficiente atención al hombre.
4. Mala calidad y falta de control en el uso de las herramientas de trabajo.
5. Falta de transporte y estado deficiente de los existentes.
6. Deficiente estado industrial del Matadero de Aves.
7. Insuficiente número de reservas listas para promover.
8. Incumplimientos en la tecnología de crías en la línea ligera
9. Incumplimientos de la viabilidad y en el rendimiento en algunas UEB ponedoras.

g) Fortalezas.

1. Estabilidad en la fuerza laboral
2. Fuerza técnica con alta calificación y experiencia.
3. Alta experiencia en los oficios básicos.
4. Consagración al trabajo.
5. Tener implantado el perfeccionamiento empresarial.
6. Programas de inmunización contra varias enfermedades.

h) Amenazas.

1. Inestabilidad en suministros de recursos fundamentales.
2. Exceso de reuniones.

3. Inestabilidad y altos precios de las materias primas.
4. Riesgos ante la presencia de enfermedades, incluyendo enfermedades exóticas como la Peste Aviar.

i) Oportunidades.

1. Posibilidad de ampliar el mercado.
2. Incremento de oportunidades de capacitación.
3. Certificación de los S. G. C.
4. Contar con el territorio con la U.D.G y el Instituto “Jorge Dimitrov”.
5. Existencia de productos que garantizan los programas de mantenimiento de la higiene. (desinfección, desinsectación, desertización, etc).

Sobre la determinación de los factores, debemos significar que cumplen con los requerimientos especificados en el capítulo 1, solo en el caso de las oportunidades 2 y 5 sugerimos se evalúe la posibilidad de considerarlas en una sola.

Por otra parte el hecho de que no se haya mostrado la matriz DAFO, nos impide precisar el tipo de estrategia fundamental en que debe apoyarse la organización, aunque nos llama la atención el hecho de que hayan sido definidas en mayor grado las debilidades que el resto de los factores, por lo cual podemos inferir la posibilidad de que el mayor número de impactos puede estar dados en los cuadrantes donde las estrategias factibles son las adaptativas y las de supervivencia; además de que la posición estratégica interna de la organización sea con predominio de las debilidades.

Este paso es muy importante en la determinación de la proyección estratégica en general, de hecho, esta categoría es vital cuando del enfoque estratégico se trata, pues de aquí parten los análisis que conducen a la transformación de la organización. Por tanto sugerimos se realicen las Matrices de Evaluación de los

Factores Internos y Externos, así como la Matriz DAFO, para mayor objetividad en la planeación estratégica de la organización.

II. 3.2.10 Problema estratégico General.

“La utilización de tecnologías obsoletas en la producción, fundamentalmente en las líneas ligeras, en la producción de piensos y en el sacrificio de las aves decrepitas conspira negativamente en los rendimientos productivos de los rebaños, agravada aún más por el incumplimiento de las viabilidades en las ponedoras unido a una insuficiente atención al hombre, inestabilidad en la entrada de los recursos fundamentales, (materias primas, equipos, etc) exceso de reuniones, independientemente de la estabilidad de la fuerza laboral, la alta calificación y oficio de la fuerza técnica y directiva y su consagración al trabajo, además de tener implantado el perfeccionamiento empresarial los resultados no serán óptimos productivo y económicamente”.

La redacción del PEG es incorrecta, pues además de no seguir con el orden de los factores ADFO, no se reflejan las oportunidades. Por lo que sugerimos se reelabore el mismo.

II.3.2.11 Solución Estratégica General.

“Utilizando la alta calificación, experiencia y oficio de la fuerza técnica, con la estabilidad y consagración al trabajo de nuestros trabajadores, incrementando su capacitación y disponiendo de los recursos que garanticen su adecuado sistema de mantenimiento de la higiene, podemos apoyarnos plenamente en la utilización de éstas Fortalezas para aprovechar convenientemente las oportunidades, disminuir el efecto de las Amenazas y eliminar las Debilidades”.

Las deficiencias en la SEG son muy visibles, ya que se mencionan los términos Fortalezas, Amenazas y Debilidades, cuando lo que deberían es exponer cada uno

de esos factores, además no se hace referencia a las Oportunidades, sino que se hace doble mención a las Fortalezas.

II.3.2.12 Objetivos Estratégicos.

Área de Resultado Clave No.1: Producción y Comercialización.

Objetivo I: Producir 149201.3 y comercializar al menos 121625.9 miles de huevos frescos para el consumo.

Lineamientos 01,04, 05, 08 11, 13, 18, 42, 69, 177, 178, 181

Criterio de Medidas.

1. Alcanzar mensualmente niveles productivos de huevo según se detalla:

Enero	12455.4	Julio	12328.0
Febrero	12257.6	Agosto	11500.5
Marzo	12 532.8	Septiembre	11519.3
Abril	11 751.8	Octubre	12386.0
Mayo	12511.5	Noviembre	11962.6
Junio	12568.1	Diciembre	12050.1

2. Realizar la distribución normada de la canasta básica en los plazos establecidos asegurando no se registren atrasos, así como las entregas prioritizadas previstas al consumo social.
3. Garantizar el volumen productivo con un rendimiento no inferior a 254.0 huevos por ponedoras.
4. Lograr una conversión de pienso por decenas de huevos de al menos 1.557 u.
5. Alcanzar 3.0 millones adicionales de huevos en la avicultura alternativa en coordinación con el sector cooperativo.
6. Lograr no menos de un 72.12% de viabilidad en ponedoras.

Criterio de Evaluación Según Grado de Consecución:

BIEN: Si se cumple el criterio de medida No. 1, a no menos de un 98% y no se registren atrasos en la distribución normada de la canasta básica en al menos el 90% de los consumidores sin que el atraso exceda los 7 días, se cumpla el rendimiento, la conversión y el resto de los indicadores y se registran atrasos en la distribución normada de la canasta básica a lo sumo de un 15% de los consumidores sin que el atraso supere los 7 días y el rendimiento y la conversión alcancen un 95% de cumplimiento, así como el resto de los indicadores de eficiencia.

REGULAR: Si se cumple el criterio de medida No. 1, a no menos de un 95%.

MAL: Si se incumplen los parámetros establecidos para el regular.

Grupo de Implicados

1. Eneida Rodríguez Director UEB ponedora Juan Pérez
2. Lic Iraida Pita Reyna Director UEB ponedora Sierra Maestra
3. Dr. Luís Espinosa Alcolea. Director UEB ponedora Máximo Gómez
4. José Hidalgo Garcías Director UEB ponedora Antonio Maceo
5. Idanis Rosales Aguilar Director UEB ponedora Rubén Acosta
6. Dr. Rubén Fonseca Virelles Esp. A Int. en Act. Pec.y Vet.(Esp.Prin)
7. Hugo Mejias Higarza Director UEB Comercializadora
8. Juan Luis Vázquez Director UEB Aseguramiento

Jefe de grupo de implicado.

Ing. Edel Pérez Traba Director Técnico y Desarrollo

Sobre este objetivo debemos señalar en primer lugar, que se han expuesto dos objetivos en uno al referir “producir y comercializar”, aspecto este que como habíamos señalado en la valoración crítica de las ARC es incorrecto unificarlas en una sola área y peor aún es unir las en un objetivo, debido a la divergencia de indicadores que permiten evaluarlos y que no son comunes a ambos.

Por otra parte en la propia redacción no se debe exponer la cuantía que se desea alcanzar, pero sí la aspiración que sobre la producción tienen los miembros de la organización, sin embargo podemos decir que este objetivo no precisa esa aspiración que sea además ambiciosa y motivadora. Por lo que sugerimos sea reformulado, formando parte del ARC No.2 Producción.

En el caso de los restantes elementos que se integran a la determinación de los objetivos, como elementos técnicos podemos señalar:

- ✓ Los CM Son expresados en infinitivo, lo que no se corresponde con la práctica generalizada de formularlos en presente o pasado, para diferenciarlos del enunciado inicial general de los Objetivos.
- ✓ En los CM no se expresan elementos de comparación respecto al año o período anterior o base, lo que no posibilita conocer si lo proyectado constituye un crecimiento o un nivel similar o un decrecimiento.
- ✓ No ha sido definido el Grado de Consecución de los CM de forma anual como corresponde con una planeación estratégica, sino que se ha determinado mensualmente lo que debe producirse, lo cual se corresponde con una planificación a mediano plazo. Esta misma situación se repite en los objetivos de comercialización y producción agropecuaria.
- ✓ Se definen los Criterios de Evaluación, pero en este caso debemos señalar que en este no se refieren el número de los CM sino que se hace prácticamente una síntesis de los mismos, lo cual es innecesario, además no se incluye la categoría MUY BIEN, empleada a estos fines y con cierto sentido de motivación por el logro de los objetivos. Estas deficiencias se reitera en el resto de los objetivos. Estos cuatro últimos aspectos consideramos innecesario precisarlos nuevamente en cada objetivo, pues consideramos esta explicación es válida para cada uno de ellos.

✓ Han sido definidos los Grupos de Implicados así como el Jefe de cada grupo.

Objetivo II: Producir y comercializar 608.8 toneladas de carne.

Lineamientos 01,04, 05, 08 11, 13, 18, 42, 69, 177, 178, 181

Tonelada total de carne de aves.

Criterio de Medidas.

1. Lograr mensualmente las cifras de carne (P.V) planificadas según se detalla:

Enero	29.0	Julio	63.1
Febrero	83,9	Agosto	13.1
Marzo	29.6	Septiembre	69.8
Abril	3.0	Octubre	64.8
Mayo	29.6	Noviembre	2.6
Junio	86.0	Diciembre	134.2

Criterio de Evaluación según Grado de Consecución.

BIEN: Cumplir el criterio de medida No.1, a no menos de un 98% sin registrar atrasos en la distribución planificada de dietas médicas y consumo social que exceda las 72 horas y se cumpla el peso programado.

REGULAR: Si se cumple el criterio de medida No.1 a menos del 94% y se registran atrasos en la distribución señalada anteriormente sin que este exceda los 7 días y el rendimiento en peso alcance no menos del 95% de cumplimiento.

MAL: Si se alcanzan resultados inferiores a los planificados para la categoría regular.

Grupo de Implicados.

1. Eneida Rodríguez Director UEB ponedora Juan Pérez
2. Lic. Iraida Pita Reyna Director UEB ponedora Sierra Maestra
3. Dr. Luís Espinosa Alcolea Director UEB ponedora Máximo Gómez
4. José M. Hidalgo García Director UEB ponedora Antonio Maceo
5. Idanis Rosales Aguilar Director UEB ponedora Rubén Acosta

6. Dr. Rubén Fonseca Virelles Jefe de Grupo Técnico
7. Hugo Mejias Higarza Director UEB Comercializadora

Jefe de grupo de implicado.

Ing. Edel Pérez Traba Director Técnico y Desarrollo Empresa

El objetivo No.2 en realidad debió ser un CM del ARC No.1 Producción, como sugerimos se nombre, por eso se observa la carencia de CM que respondan a este objetivo.

Área de Resultado Clave: dirección técnica y desarrollo y comercialización.

Objetivo III: Alcanzar la solicitud por intención de la certificación del sistema de gestión de la calidad para el 4to. Trimestre con alcance en el reemplazo en desarrollo.

Lineamientos 07, 10, 15.

Criterios de Medida.

1. Solicitar en el mes de enero la certificación del inicio de reemplazo con alcance en la UEB Mancabo, cumpliendo mensualmente las tareas comprometidas en el programa según fecha de ejecución.

Criterio de Evaluación según Grado de Consecución.

BIEN: Si se cumple el programa al 98%, sin registrar atrasos que no excedan los 20 días.

REGULAR: si se cumple el programa el 95 % sin registrar atrasos que no excedan los 30 días.

MAL: Si se incumplen los parámetros del regular

Grupo de Implicados

1. Consejo Dirección Empresa
2. UEB seleccionadas
3. Esp. Alberto Batista Batista. Esp. en Gestión de la Calidad.

Jefe de Grupo de Implicados.

Ángel Horruitiner Rodríguez

Director Adjunto Empresa

En primer lugar esta ARC no ha sido definida dentro de la categoría que le corresponde, evidentemente la planeación estratégica debe ser flexible y asimilar todos los cambios necesarios y posibles y al momento de su determinación la misma no había sido incluida, sin embargo consideramos que se está refiriendo a dos actividades que no están relacionadas, como son la técnica y el desarrollo con la comercialización, por lo que su nombramiento es incorrecto y ya de hecho habíamos sugerido la creación de un ARC Comercialización; además la redacción del objetivo no se corresponde con su nombramiento, pues el mismo tiene que ver con la Gestión de la Calidad y en este caso la gestión de la calidad por su amplitud como sistema no se debe circunscribir a una sola área sino que se debe tener en cuenta en cada una de ellas y por extensión en los CM asociados a cada objetivo.

Por lo anterior sugerimos sea eliminada tanto el ARC como el objetivo en sí mismo y se trabaje intencionalmente en el resto de las ARC evaluando la satisfacción del cliente, indicadores que respondan a la eficiencia y otros aspectos que puedan estar vinculados además con los recursos humanos y la gestión económico financiera, por citar los más relevantes.

Área de Resultado Clave: Capital Humano

Objetivo IV: Alcanzar una productividad no menor a \$ 8674 MP por trabajador.

Lineamientos 169, 170, 171,

Criterio de Medidas.

1. No deteriorar la correlación salario medio productividad de 0.9810.
2. Definir en correspondencia con la legislación actual el tratamiento laboral a los 45 trabajadores disponibles para dar cumplimiento al plan técnico económico del 2012.

Criterio de Evaluación según Grado de Consecución.

BIEN: Cumplir el criterio de medidas # 1, al 100% y disminuir un 4.0 % el promedio de trabajadores.

REGULAR: Cumplir el criterio de medidas # 1 al 100% y al 95% el criterio de medidas # 2.

MAL: Si se incumple los parámetros del regular

Grupo de Implicados.

1. Directores UEB Base productiva
2. Especialistas de Gestión en Recursos Humanos UEB

Jefe de Grupo de Implicados.

Fernando Martínez Benítez Director Capital Humano.

El objetivo No. IV expresa la cuantía que se desea alcanzar al final del período, lo cual es incorrecto para los objetivos estratégicos, además del hecho de que no se incluye dentro de este otros indicadores relevantes como la estimulación y formación de los trabajadores y elementos que contribuyan a la formación de un clima laboral favorable; por lo que el objetivo es poco ambicioso y motivador.

- ✓ No se incluyen CM relativos a cuestiones esenciales en esta actividad, tales como productividad relacionada con el valor agregado bruto, competencias laborales, los sistemas de estimulación, programas sociales, etc.

Área de Resultado Clave: Comercializadora.

Objetivo V: Ingresar no menos de 61.2 miles de CUC como resultado de la comercialización de huevos.

Lineamientos 01,04, 05, 08 11, 13, 18, 42, 69, 177, 178, 181

Criterio de Medidas.

1. Comercializar mensualmente los niveles de venta en CUC según se detalla:

Enero	5.9	Julio	4.2
Febrero	5.7	Agosto	4.1
Marzo	7.2	Septiembre	4.9
Abril	5.9	Octubre	4.5
Mayo	4.7	Noviembre	4.8
Junio	4.2	Diciembre	5.1

Criterio de Evaluación según Grado de Consecución.

BIEN: Si se cumple el criterio de media No. 1, a no menos del 98% y no se registran atrasos en la entrega a los clientes.

REGULAR: Si se cumple el criterio de media No. 1 a no menos del 95% y no se registran atrasos en la entrega a los clientes que excedan las 24 horas.

MAL: Si se incumplen los indicadores establecidos para el regular.

Grupo de Implicados.

1. Hugo Mejias Igarza Director UEB Comercializadora
2. Guillermo Vaillant Ríos Esp. A Integral Actividades Agroindustrial y Forestal.

Jefe de Grupo de Implicados

Edel Pérez Traba Director Técnico y Desarrollo

Existe correspondencia del objetivo con el ARC, sin embargo como habíamos hecho mención somos del criterio de que este debe tratarse como un ARC independiente pues además es la actividad que logra materializar la razón de ser de la organización, o sea la que lleva a los clientes las necesidades alimenticias que buscan satisfacer.

Por lo que consideramos que de todas formas el objetivo es poco motivador al relacionarlo solamente con los ingresos por concepto de ventas y no tener en cuenta otros aspectos como la demanda, la satisfacción de la misma y la certificación de la calidad de algunas de sus producciones. Tradicionalmente a esta área no se le ha dado el lugar que ocupa en la organización por lo que proponemos el objetivo sea reformulado y pase a ser el No.1.

Por otra parte solo expone un CM, el cual es prácticamente la misma redacción del objetivo y no se tiene en cuenta otros aspectos relacionados con la eficacia, o sea que se hace lo correcto, lo que la sociedad demanda, para ello sugerimos se tengan en cuenta los contratos con los clientes y la satisfacción de los mismos, la calidad de sus producciones, además de la necesidad de medir en ellos a las producciones alternativas de huevo por las cuales responde aun la organización en cuestión y sobre estos aspectos no ha sido reflejado nada en los CM y este importante objetivo solo se mide por el cumplimiento del plan de ventas, además este no ha sido desglosado por las distintas producciones que tienen, tanto de huevo en MN y CUC, como las de las granjas estatales y de los productores particulares pertenecientes a diferentes cooperativas. En este mismo sentido está la comercialización de carne por las diferentes Unidades Estatales Básicas (UEB).

No expresan además elementos de comparación respecto al año base, lo que no posibilita conocer si lo proyectado constituye un crecimiento o un nivel similar o un decrecimiento.

Área de Resultado Clave: Contable Financiera.

Objetivo VI: Alcanzar una utilidad no inferior a 871.8 miles de pesos. Lineamientos 01,04, 05, 08, 11, 13, 17, 18, 42, 51, 69, 177, 178, 180, y 203.

Criterio de Medidas.

1. Alcanzar mensualmente niveles de utilidades según se relacionan:

Enero	39.2	Julio	463.6
Febrero	104.1	Agosto	539.6
Marzo	166.7	Septiembre	617.8
Abril	237.3	Octubre	704.0
Mayo	316.6	Noviembre	791.5
Junio	392.0	Diciembre	871.8

Criterio de Evaluación según Grado de Consecución.

BIEN: Si se cumple el criterio de medida No. 1, a no menos del 98% y no se registran atrasos en el pago de los impuestos.

REGULAR: Si se cumple el criterio de medida al 95% sin atraso en el pago de los impuestos.

MAL: Si se incumplen los parámetros establecidos para el regular.

Grupo de Implicados.

1. Ing. Edel Pérez Traba Dtor. Técnico y Desarrollo, Empresa.
2. Edel Rosales Suárez Esp. A Integral para la Actividad Agroind. y F.
3. Hugo Mejias Igarza Dtor. UEB Comercializadora.

Jefe de Grupo de Implicados

1. Lic. Dulce María Rodríguez Brizuela Directora Contable - Financiera

El objetivo No.6 ha sido repetido pues el mismo ya se había descrito en el ARC Comercializadora, con la cual se corresponde plenamente pues es el sentido de la misma; mientras que en esta ARC, se deben tener en cuenta además, las informaciones que brinda para la toma de decisiones, a través del registro de las operaciones diarias de manera eficiente y eficaz; sin dejar de reconocer que las

utilidades son parte de las informaciones de la gestión contable, pero no puede ser una copia de la actividad de comercialización.

Por el contrario no se hace referencia alguna al control administrativo de manera general y más específicamente a mantener la contabilidad certificada y otros indicadores de eficiencia y eficacia de la contabilidad; todo esto tiene su reflejo en los CM pues solo se ha determinado un CM que es igual al del ARC anterior y que por tanto no se corresponde con este objetivo.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, sugerimos se redacte nuevamente el objetivo, así como los CM teniendo en cuenta los señalamientos realizados; en estos últimos se deben tener en cuenta entre otros aspectos: las cuentas por cobrar y por pagar, los ingresos y los gastos, los ciclos de rotación de inventarios, obtener resultados aceptables en las auditorias y los controles internos que se realicen; entre otros que pudieran ser considerados necesarios por la organización.

Área de Resultado Clave: Producción Agropecuaria.

Objetivo VII: Producir y comercializar 628.8 Ton de productos agrícolas y 32.9 Ton de carne.

Lineamientos 01,04, 05, 08 11, 13, 18, 42, 69, 177, 178, 181

Criterio de Medidas.

1. Alcanzar mensualmente los niveles productivos que se detallan:

Mes	Producciones agrícolas	Carne de cerdo Ton
Enero	35.4	0.6
Febrero	51.6	0.6
Marzo	75.3	0.9
Abril	29.4	0.9
Mayo	29.8	1.4

Junio	59.1	0.9
Julio	43.2	11.2
Agosto	52.3	1.9
Septiembre	42.2	0.6
Octubre	75.6	1.4
Noviembre	41.8	0.7
Diciembre	93.2	11.9

2. Producir 32900 Kg. de carne de cerdo y 1 500 Kg. de carne ovina
3. Garantizar las per cápitas por trabajador establecidas en los indicadores de autoconsumo.

Criterio de Evaluación según Grado de Consecución.

BIEN: Si se cumple el criterio de medidas No. 1 al 98% y la per cápitas por trabajador a no menos del 95%.

REGULAR: Si se cumple el criterio de medidas No. 1, a no menos del 95% y la per cápitas por trabajador no inferior al 90%.

MAL: Si se incumplen los parámetros establecidos para regular.

Grupo de Implicados.

1. Dra. Iliana Miranda Fonseca Dtra UEB Emiliano Reyes
2. Lourdes Vigil Veloz Dtra UEB Mariana Grajales
3. Héctor Ledea Peña Dtra UEB Manuel Fajardo
4. Directores con actividad agropecuaria

Jefe de Grupo de Implicados

1. Bartolo González Orozco Esp. A Integral para la Actividad Agroindustrial y Forestal.

El objetivo No. 7 consideramos debe integrarse como otro objetivo, al ARC propuesta como No.2 Producción especificando el tipo de producción al que se hace referencia.

En este además se ha especificado las cantidades de Ton. que se esperan alcanzar en las producciones agropecuarias y de carne de cerdo, lo cual no se corresponde con la formulación de los objetivos estratégicos, sino de trabajo, además del hecho que se incluyen dos verbos en infinitivo lo que infiere que se están trabajando 2 objetivos en uno.

Sobre los criterios de medida debemos señalar que aunque se hace un desglose mensual lo cuales corresponde con el grado de consecución, no se expresan elementos de comparación respecto a un año base, lo que no posibilita conocer si lo proyectado constituye un crecimiento o un nivel similar o un decrecimiento.

Área de Resultado Clave: Aseguramiento.

Objetivo VIII: Cumplir el consumo planificado de los portadores energéticos (electricidad y diesel).

Lineamientos 244, 247, 251, 252, 253, y 254.

Criterio de Medida.

1. Consumir mensualmente los niveles programados siguientes:

MES	Energía Eléctrica KW	Diesel el Litros TN
Enero	124000	29.73
Febrero	112000	26.85
Marzo	124000	29.73
Abril	120000	28.77
Mayo	124000	29.73
Junio	120000	28.77
Julio	124000	29.73
Agosto	124000	29.73
Septiembre	120000	28.77
Octubre	124000	29.73
Noviembre	120000	28.77
Diciembre	124000	29.73

Criterio de Evaluación según Grado de Consecución.

BIEN: Si se cumple el criterio de medida No. 1, al 100%

REGULAR: Si se excede el criterio de medida en 1.5%

MAL: Si se incumplen los parámetros establecidos para el regula

Grupo de Implicados

1. 100% Directores de UEB
2. Hirina Hernández González Especialista B en ahorro
y uso Racional de la energía
3. José Lafargue Rosales Jefe de Transporte

Jefe de Grupo de Implicados

1. Juan Luis Vázquez Director UEB Aseguramiento

Aunque la redacción del objetivo No.8, de manera general no presenta grandes deficiencias, el mismo no expresa otros indicadores que pueden ser relevantes para esta ARC, como es el caso de las materias primas necesarias para lograr la producción y solo se refiere al ahorro energético.

Un reflejo de lo anterior es el hecho de que han determinado un solo CM con la distribución de estos portadores energéticos, la misma se realiza de forma mensual, cuando debe realizarse en el caso de los objetivos estratégicos para el período de la planeación estratégica, o sea anualmente. Por lo tanto sugerimos se valore la necesidad de inclusión de otros indicadores necesarios en los CM de este objetivo, así como el Grado de Consecución de los CM de forma anual.

Área de Resultado Clave: Dirección General

Objetivo IX: Implementar el sistema de control interno.

Lineamientos 08, 12, 65, y 179.

Criterio de Medidas

1. Dejar implementado a partir del primer trimestre del 2012, en la Dirección General y las 17 UEB nuestro sistema de control interno.
2. Comprobar mensualmente en las UEB la implementación de la Resolución No. 60/2011 de la C.G.R. utilizando la guía de la contraloría y el sistema organizado por la empresa.

Evaluación según Grado de Consecución.

BIEN: Si se cumple el criterio de medida No.1 al 100%

REGULAR: Si se cumple el criterio de medida en un 95 %

MAL: Si se incumplen los parámetros establecidos para el regular.

Grupo de Implicados.

1. Grupo de Regulación y Control Empresa.
2. Unidades Empresariales Base.

Consideramos que el Objetivo No.9, no precisa de la creación de un ARC pues el mismo reformulando sus CM puede ser eliminado y observarse de esta forma dentro del objetivo No.6 correspondiente al ARC Contable Financiera. Estos CM no precisan comparaciones con períodos u año base, aunque en este caso se refiere a la inclusión de una forma de control nueva, sin embargo sugerimos se reformulen pues estos en realidad son funciones, pero la dirección de la empresa sí puede en la comprobación que refleja debe hacerse, que el resultado de estos controles sean de Aceptable, por citar un ejemplo.

Por otra parte no fue definido en este caso, el Grado de Consecución de los CM, así como el Jefe del Grupo de Implicados. Debe significarse que el Criterio de Evaluación determinado es correcto, aunque como en los objetivos anteriores no se incluye la categoría de MUY BIEN.

Objetivo X: Consolidar el sistema de dirección y gestión empresarial en el año 2012.

Lineamientos 15, 16, 19, 22,23.

Criterio de Medidas

1. Comprobar que se corresponda la base reglamentaria de cada área de la Empresa y las UEB con las funciones y Responsabilidad de cada Colectivo.

Evaluación según Grado de Consecución.

BIEN: Si logramos consolidar todo el Sistema de Dirección y Gestión empresarial al 100%

REGULAR: Si se cumple el criterio de medida en un 95 %

MAL: Si se incumplen los parámetros establecidos para el regular.

Grupo de Implicados.

1. Grupo de Regulación y Control Empresa
2. Unidades Empresariales Base

Jefe de Grupo de Implicados.

Director Adjunto.

El objetivo No. 10, referido a la dirección y la gestión de la empresa, expone como meta consolidar estos sistemas, lo cual en realidad es parte de las funciones de los directivos de la organización; esto se manifiesta además en el CM que fue asociado a este objetivo, en el cual lo que se está midiendo es que exista la base reglamentaria de todos los puestos.

Este tratamiento que se le está dando al enfoque estratégico es incorrecto, pues se trata de suplir las insuficiencias del control de los directivos aplicando como objetivos estratégicos aspectos que responden a funciones específicas del personal de Recursos Humanos, a partir de las modificaciones realizadas en la empresa sobre estructura y plantilla.

Estos aspectos aunque son muy importantes para la organización, son puramente funciones, convenios o contratos y que su forma de documentarlos está muy clara en las resoluciones afines a tales disposiciones; además del hecho de que para eso existen otros mecanismos de control como las Auditorias de Gestión y el propio Control Interno que pueden evaluar tales aspectos y que influyen en los resultados de la organización que se ven reflejados en el ARC Contable Financiera por lo que sugerimos.

II. 3.2.13 Escenarios hasta el 2015.

En este caso fue determinado solamente el escenario probable, no así el positivo y el negativo, todos los cuales se recomienda realizar teniendo en cuenta que los tres son marcos probables de actuación de la organización para el período previsto de planificación. Sin embargo es válido destacar que en este caso el probable, fue determinado correctamente y su redacción, por lo extensa que acostumbra a ser, se presenta en el **Anexo No. 9**.

II.3.2.14 Visión

La empresa determina su visión de la siguiente forma:

“Hemos logrado trabajar con el potencial productivo de nuestras aves, alcanzando mayores rendimientos y aspirando obtener objetivos superiores”.

En primer lugar debemos señalar que la visión en este caso fue redactada en una suerte de pasado y futuro, lo cual es incorrecto pues su redacción debe formularse en presente para dar la idea que sobre eso que se aspira ya se está trabajando.

Además teniendo en cuenta las características que debe tener la misma, en este caso no se cumple que sea objetiva, es muy ambigua cuando se refiere a: “alcanzando mayores rendimientos y aspirando obtener objetivos superiores”. En esencia no dice qué clase de organización desean ser, ni cuáles son los valores que

los representan. Es importante su reformulación teniendo todos los aspectos anteriores a consideración.

II. 3.2.15 Estrategias.

No se observa documento que evidencie que las mismas fueron definidas, aunque sus directivos afirman que estas fueron determinadas. Esto puede estar dado por el hecho de que no se evidenció la Matriz DAFO, punto de referencia para determinar el tipo de estrategias que deben seguirse según los impactos que hayan causado las combinaciones en esta. Se sugiere analizando y determinando los aspectos anteriores se formulen las mismas, ya que estas constituyen el cómo del cómo, o sea la materialización de los objetivos.

II.3.2.16 Plan de Acción.

La empresa ha presentado un plan de tareas que abordan algunos aspectos relacionados con algunos objetivos, con un chequeo general de las tareas al cierre de cada trimestre; sin embargo debemos señalar en primer lugar que aunque es importante realizar el plan de tareas, las mismas deben conducir a la determinación de acciones las cuales no se observan en la revisión documental realizada; además en su presentación no se ven relacionadas directamente las tareas con los objetivos, sino que son asociados a los Ministerios con los cuáles trabajaría de conjunto o chequearía su consecución según el caso. Igualmente no se determinaron los responsables, los participantes y los recursos que se precisarían para su consecución; en otras palabras no fue determinado el Plan de Acción. Este Plan de Tareas es orientado desde el Ministerio de la Agricultura como máximo organismo al que pertenece esta entidad.

Sugerimos se tenga en cuenta para su pronta elaboración el **Anexo No.10**.

II. 3.3 Valoración crítica de la etapa de Control de la Planeación Estratégica.

Debemos señalar que no se encuentra evidencia documental del mismo aunque sus directivos expresan que sí existe un sistema de control, lo que sucede en este caso es que se refiere a las tareas operativas y no al control estratégico; aun y cuando está definido el Plan de Temas del Consejo de Dirección, así como el Plan de Tareas de la Empresa no se muestran temas o tareas que guarden relación con el chequeo de los Objetivos Estratégicos.

Proponemos se tenga en cuenta el Sistema de Control Estratégico que aparece en el **Anexo No. 11**.

Con el análisis crítico realizado a la planeación estratégica y por tanto a cada una las categorías que le componen así como las sugerencias precisas y objetivas para dar solución a las deficiencias detectadas, hemos dado cumplimiento, en nuestra opinión al objetivo que nos propusimos alcanzar con la ejecución de esta investigación y hemos dejado demostrada la hipótesis.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

III. 1. CONCLUSIONES.

1. La dirección de la Empresa Avícola Granma, manifestó su intención de valorar la implementación de la dirección estratégica en su gestión en el horizonte de planificación 2009-2015, como continuidad de los esfuerzos en el sentido de perfeccionar y actualizar la misma como corresponde en este sistema de gestión.
2. Existe desconocimiento en algunos directivos y en la mayoría de los trabajadores sobre la determinación de algunas categorías, lo que dejó planteada la necesidad de capacitación a ambos sobre esta temática.
3. En la etapa de formulación de la Planeación Estratégica, no fue definida la Cultura Organizacional, aunque se definieron los Valores Compartidos quedó pendiente el estudio y determinación de cuáles ya son compartidos y cuáles aún son deseados. Tampoco se determinaron los escenarios negativos y positivos.
4. La valoración crítica realizada a la etapa de implementación de la Planeación formulada, evidenció la existencia de poca participación de los trabajadores en la determinación de las categorías, así como su negociación con todo el universo de implicados en su consecución para hacerla compartida.
5. No se determinaron las Estrategias y el Plan de acción y el Sistema de Control para materializar los Objetivos propuestos. Han sido definidos escasos Criterios de Medida para evaluar los mismos; además del hecho de que no ha sido definido el Grado de Consecución de los CM de forma anual para evaluarlos periódicamente según estos parámetros de control.

III. 2. RECOMENDACIONES.

1. Realizar de inmediato la revisión, actualización y perfeccionamiento de la Planeación Estratégica formulada por la Empresa Avícola Granma, especialmente de la categoría Objetivos, para atemperarla a los requerimientos del tiempo de vigencia que le queda, tomando en cuenta los cambios operados en el entorno y hacia lo interno de la organización. Incluir en ello la determinación del estatus que presentan los Valores a Compartir definidos, así como la elaboración del necesario Plan de Acción.
2. Garantizar, en lo que corresponde, la negociación de la Planeación Estratégica, con los implicados internos, así como su más amplia divulgación, apoyándose en el desarrollo de las acciones de capacitación que se estimen necesarias.
3. Una vez actualizada y perfeccionada la Planeación Estratégica, proceder inmediatamente a su implementación, observando las deficiencias reveladas en este trabajo, a los efectos de que no se repitan.
4. Elaborar y poner en funcionamiento de manera inmediata un Sistema de Control, con énfasis en los Objetivos, como paso indispensable para poder ser consecuentes con lo inherente a la etapa de control de la Planeación Estratégica formulada.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Gutiérrez, G. y M. Morales (2000). Citados por Ronda P. G. y J. Marcané. (2004a). En un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Versión digital.
- (2) Ansoff, I (1965). En Estrategias Corporativas. Citado por Ansoff, H. [et al] (1993). En el planeamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración. México D. F.: Editorial Trillas.
- (3) Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. The MIT Press. Cambridge, Mass.
- (4) Mintzberg, H. (1991). The Five Ps for Strategy. Harvard Business Review. 3er Trimestre. - - p. 66-77
- (5) Salamanca (1998), Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002) Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales. (6): (7). 1-2. Julio.
- (6) Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?En<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>. - - p. 7-34
- (7) Macías, M. y A. Artola (2006). Citado por Corona, David, 2009. Tesis en opción al Título de Master en Dirección, Universidad de Granma, Cuba, p-25.
- (8) Menguzzatto, M. y J. Renau (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Madrid: Ediciones Ariel.
- (9) Ronda, P. G. y J. Marcané (2004a). En Ob. Cit.
- (10) Ronda y Marcané (2004)
- (11) Yañez, G. E. (1992). Dirección estratégica, decisiones estratégicas. La Habana: Editado por el SIME.
- (12) Robbins, S. P. (1998). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. 6. ed. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- (13) Hernández, C. S. (2000). Dirección estratégica de las universidades en los albores del siglo XXI. En conferencia impartida en el Diplomado de Gestión Universitaria

- en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. La Habana.
- (14) Díaz, P. V. [et al.] (1998). La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. La Habana: CCED-MES.
- (15) Díaz, P. V. [et al.] (1998). En Ob. Cit.
- (16) Navas, J. E. y L. Guerras (1997). La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. Madrid: Editorial Civitas.
- (17) Bueno, C. E. (1995). Dirección estratégica de la empresa. Metodologías, técnicas y casos. 5. ed. Madrid: Ediciones Pirámides S. A.
- (18) Rodríguez, F. O. y S. Alemañy. (1998). En Ob. Cit
- (19) García, S. y S. Dolan. (1998). Dirección por Valores. La Habana: CCED-MES.
- (20) Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 11
- (21) Portuondo, A. L. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. La Habana: CCED-MES.
- (22) Díaz, P. V. [et al.] (1998). En Ob. Cit.p-67.
- (23) Carballal, E. (2001) ¿Qué es importante?: Establecimiento de las áreas de resultados clave. En Temáticas Gerenciales Cubanas 2001. t. 1. La Habana: ENPES-MES.
- (24) Rodríguez, F. O. y S. Alemañy. (1998). En Ob. Cit. p- 56.
- (25) Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). En Ob. Cit. p-34.
- (26) Milanés, V. I. (2005). Proyección estratégica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Granma para el período 2004-2007. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo, M. N.
- (27) Reyes, P. A. (1996). Administración por objetivos. México D. F.: Editorial Limusa.
- (28) Díaz, P. V. [et al.] (1998). En Ob. Cit.p-51.
- (29) Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). En Ob. Cit.p-43.

- (30) Ronda, P. G. (2008). Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: Un estudio empírico. Folletos Gerenciales. (XII): (11). 5-19. Noviembre.
- (31) Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2003). Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Folletos Gerenciales. (VII) (1): 6-14. Enero.
- (32) Ronda, P. G y J. Marcané (2004). En: Ob. Cit. - - p. 34.
- (33) Kaplan, R. S. y D. Norton (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000. com. España.

V. BIBLIOGRAFIA.

1. Ansoff, I (1965). En Estrategias Corporativas. Citado por Ansoff, H. [et al] (1993). En el planeamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración. México D. F.: Editorial Trillas.
2. Ashton, W. y G. Stacey. (1995). Technical intelligence is business: understanding technology threats and opportunities. Int J Technol Manag.
3. Barthelmess, V. C. (2004) La planeación estratégica en las organizaciones. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>.
4. Blanco, H. (1998a). Antes, durante y después de la estrategia. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.
5. Blanco, H. (1998b). Diseño estratégico y cambio organizacional en el sector competitivo: El sector de tienda de recaudación de divisas. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.
6. Bowman, C. (1995). La esencia de la administración estratégica. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
7. Bueno, C. E. (1974). Análisis Crítico de los Objetivos y Subobjetivos de la Empresa. Madrid. Revista Española de Financiación y Contabilidad. (7). Enero-Marzo.
8. Bueno, C. E. (1995). Dirección estratégica de la empresa. Metodologías, técnicas y casos. 5. ed. Madrid: Ediciones Pirámides S. A.
9. Bueno, F. N. (2003). Proyección estratégica de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad de Granma para el período 2004-2007. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo, M. N.
10. Carballal, E. (2001) ¿Qué es importante?: Establecimiento de las áreas de resultados clave. En Temáticas Gerenciales Cubanas 2001. t. 1. La Habana: ENPES-MES.

11. Carr, C. (1992). La vanguardia del servicio al cliente. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
12. Carro, S. J. R. y L. Vilaragut. (2001). Herramientas para el uso de Internet como fuente de información para la Inteligencia Empresarial. En memorias del II Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa. INTEMPRES 2001. La Habana, 4-6 de octubre del 2001.
13. Cartategui, M. C. (2005) Enfoque estratégico del management. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/enfoestman.htm>.
14. Cartier, M. (2006) Le nouveau contexte de la veille. En <http://www.mmmedium.com>.
15. Castro, C. P. (2001). Proyección estratégica de la Universidad de Granma, hasta el año 2004. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
16. Caudron, S. (1994). I spy, you spy (business espionage). Industry Week. (Vol. 243): (4). Abril
17. Cedeño, A. (2005). Auditoría de imagen corporativa y estrategia de comunicación. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Comunicación Social. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
18. Cedeño, P. R. (2000). Proyección estratégica de la Empresa Cárnica de Granma 2001-2003. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
19. Certo, S. (1995). Dirección estratégica. Madrid: Editorial Irwin.
20. Drucker, P. (1996). Administración y futuro. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
21. Duncan, W. J. (1991). Grandes ideas en la dirección de empresas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
22. Faloh, B. R. y M. Fernández. (2004). Gestión del conocimiento. Un enfoque gerencial. La Habana: Editorial Academia.
23. Fleitas, I. E. (2001). La información de compañías como fuente de inteligencia empresarial. En Memorias del II Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del

- Conocimiento en la Empresa. INTEMPRES 2001. La Habana, 4-6 de octubre del 2001.
24. Floyd, S. y B. Wooldridge. (1992). Managing strategic consensus: The foundation of effective implementation. Academy of Management Journal. (30) (3): 477-500. Marzo.
25. Fuld, L. M. (1995). The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. New York : Wiley.
26. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol. (2002). La planificación estratégica y la DPO en los organismos de la administración central del estado: Principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales (VI): (8) 4-9. Agosto.
27. García, S. y S. Dolan. (1998). Dirección por Valores. La Habana: CCED-MES.
28. Gárciga, M. R. J. (2001). Formulación estratégica: Un enfoque para directivos. La Habana: Editorial Félix Varela.
29. Gates, B. (1997). Camino al futuro. México D. F.: Editorial Mc. Graw Hill.
30. Gimbert , X. (1999). Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Barcelona: Cuadernos cinco días.
31. Goldsmith, H. (1997). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En Ob. Cit.
32. González, M. (2009). Tesis en Opción al Título de Master en Dirección. Universidad de Granma. Cuba.
33. Gutiérrez, G. y M. Morales (2000). Citados por Ronda P. G. y J. Marcané. (2004a). En un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Versión digital.
34. Hamermesh, R. G. (1991). Planeación estratégica. México, D. F.: Editorial Limusa, S. A. de C. V.
35. Hernández, C. S. (2000). Dirección estratégica de las universidades en los albores del siglo XXI. En conferencia impartida en el Diplomado de Gestión Universitaria en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. La Habana.

36. Herreros, de las C. C. (2006). Un enfoque estratégico que promueve el aprendizaje y desarrolla el capital humano. En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/enfoqestra.htm>
37. Hiebaum, K. Plan estratégico de marketing. Concepto teórico y práctico. (2005). En <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>
38. Izquierdo, G. (1990). El proceso de elaboración de la estrategia organizacional. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.
39. Kanri, H. (2000). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En Ob. Cit.
40. Koontz, H. y H. Weihrich. (1987). Elementos de administración. México D. F.: Ediciones Mc Graw Hill.
41. Kotler, P. (1995). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Madrid: Prentice Hall S. A.
42. Kotler, P. (1998). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En Ob. Cit.
43. Lazo, C. (1998). Dirección estratégica territorial. Experiencia en Pinar del Río. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. La Habana: CCED-MES.
44. Macías, M. y A. Artola (2006). Comunicación personal.
45. Martinet, B. y Ribault, J. (1989). La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale: Sources, Methodologie, Organization. París : Les Editions d'Organization.
46. Martinet, B. y Y. Marti. (1995). L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris : Editions d'Organisation.
47. Más, B. A. (2005). Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional. En http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_4_05/aci02405.htm
48. Menguzzatto, M. y J. Renau (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Madrid: Ediciones Ariel.

49. Milanés, V. I. (2005). Proyección estratégica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Granma para el período 2004-2007. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo, M. N.
50. Mintzberg, H. y J. B. Quinn. (1995). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
51. Muñoz, C. A. (2003). Sistemas de información en las empresas [on line]. En <http://www.hipertext.net>
52. Navarrete, C: R. C. (2006) Planeación estratégica en los negocios. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>.
53. Navas, J. E. y L. Guerras (1997). La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. Madrid: Editorial Civitas.
54. Orozco, S. E. (2001). Inteligencia empresarial: ¿Desarrollar un sistema interno o contratar un servicio? En Memorias del II Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa. INTEMPRES 2001. La Habana, 4-6 de octubre del 2001.
55. Palacio, A. (1998). Posibilidad y necesidad de aplicar la prospectiva estratégica a la planificación empresarial en Cuba. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Habana: CCED-MES.
56. Paz, P. J. (s/a). Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. En <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-jorgei01.htm>
57. Pérez, LL. (1996). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En Ob. Cit.
58. Piestrak, D. (1990). Los siete factores clave del marketing estratégico. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
59. Porter, M. y V. Millar. (1995). Cambiando la naturaleza de la competencia (resumen de Cepal Clades). Harvard Business Review. 149-160. Junio.
60. Portuondo, A. L. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. La Habana: CCED-MES.

61. Postigo, J. (2001). La inteligencia competitiva en España: Un encuentro sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras. El Profesional de la Información. (Vol. 10) (10). Octubre
62. Quinn, M. D. (1992). *Hacia una nueva corporación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
63. Reyes, P. A. (1996). *Administración por objetivos*. México D. F.: Editorial Limusa.
64. Rivero, L. J. (2001). Claves de la inteligencia empresarial, en la era de la información. Conferencia inaugural del II Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa. INTEMPRES 2001. La Habana, 4-6 de octubre del 2001.
65. Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. 6. ed. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
66. Robinson, C. E. (2005) El enfoque estratégico en las organizaciones. En <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>.
67. Rodríguez, F. O. (1998). Planificación tradicional o estratégica. Un reto para el siglo XXI. En *dirección por objetivos y dirección estratégica*. La Habana: CCED-MES.
68. Rodríguez, F. O. y S. Alemañy. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Concepto y metodología. En *dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana*. La Habana: CCED-MES.
69. Rodríguez, S. M. y E. Pérez. (1997). De la información a la inteligencia tecnológica: Un avance estratégico. En *Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica-“IBERGECYT '97”*. La Habana. Octubre 26-29.
70. Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). La efectividad de la implantación de la dirección estratégica. Folletos Gerenciales. (VI) : (7). 5-11. Julio.
71. Ronda, P. G. y J. Marcané. (2004a). En un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Versión digital.
72. Ronda, P. G. y J. Marcané (2004b). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>.

VI. ANEXOS.

ANEXO No. 1

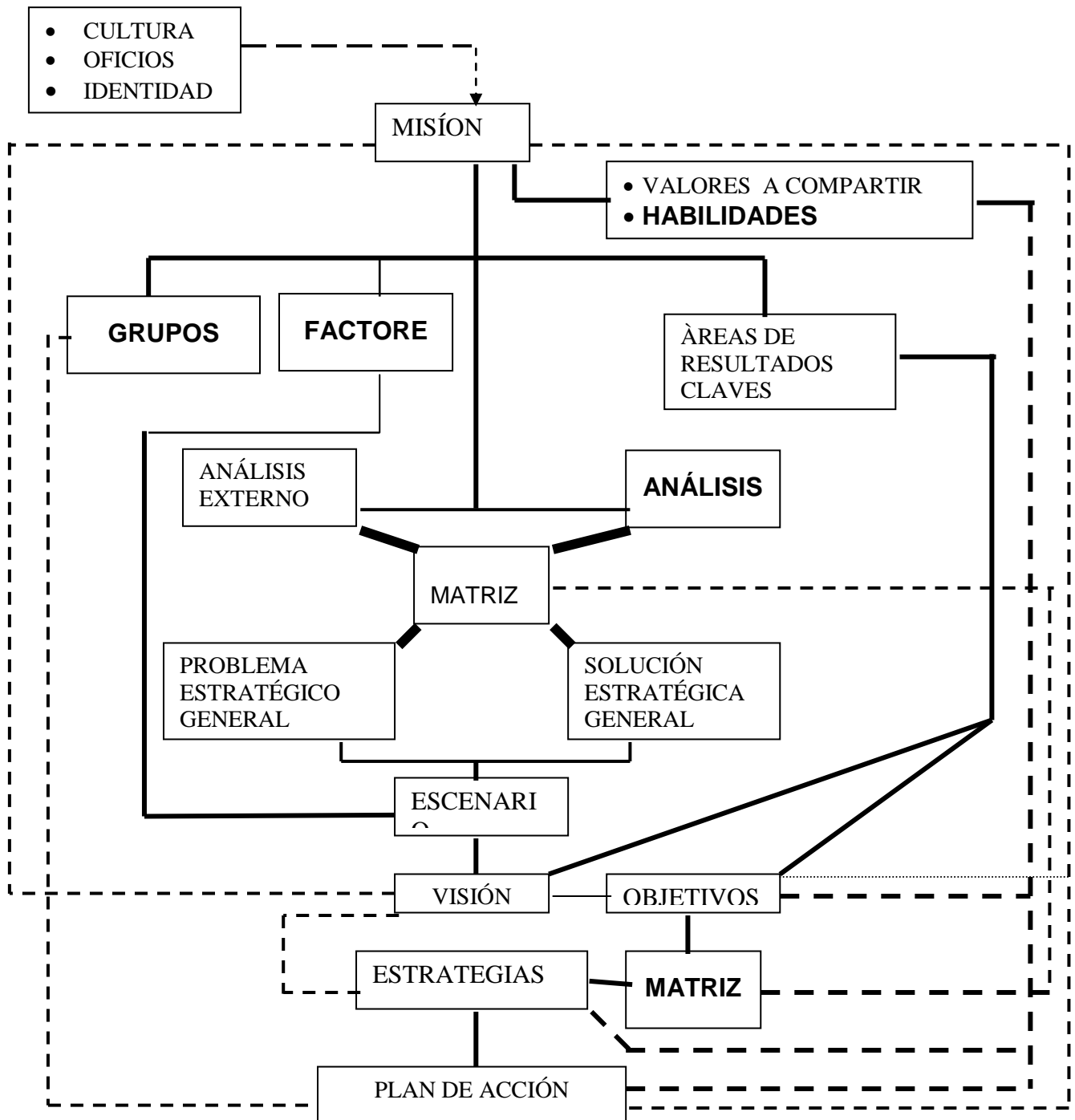
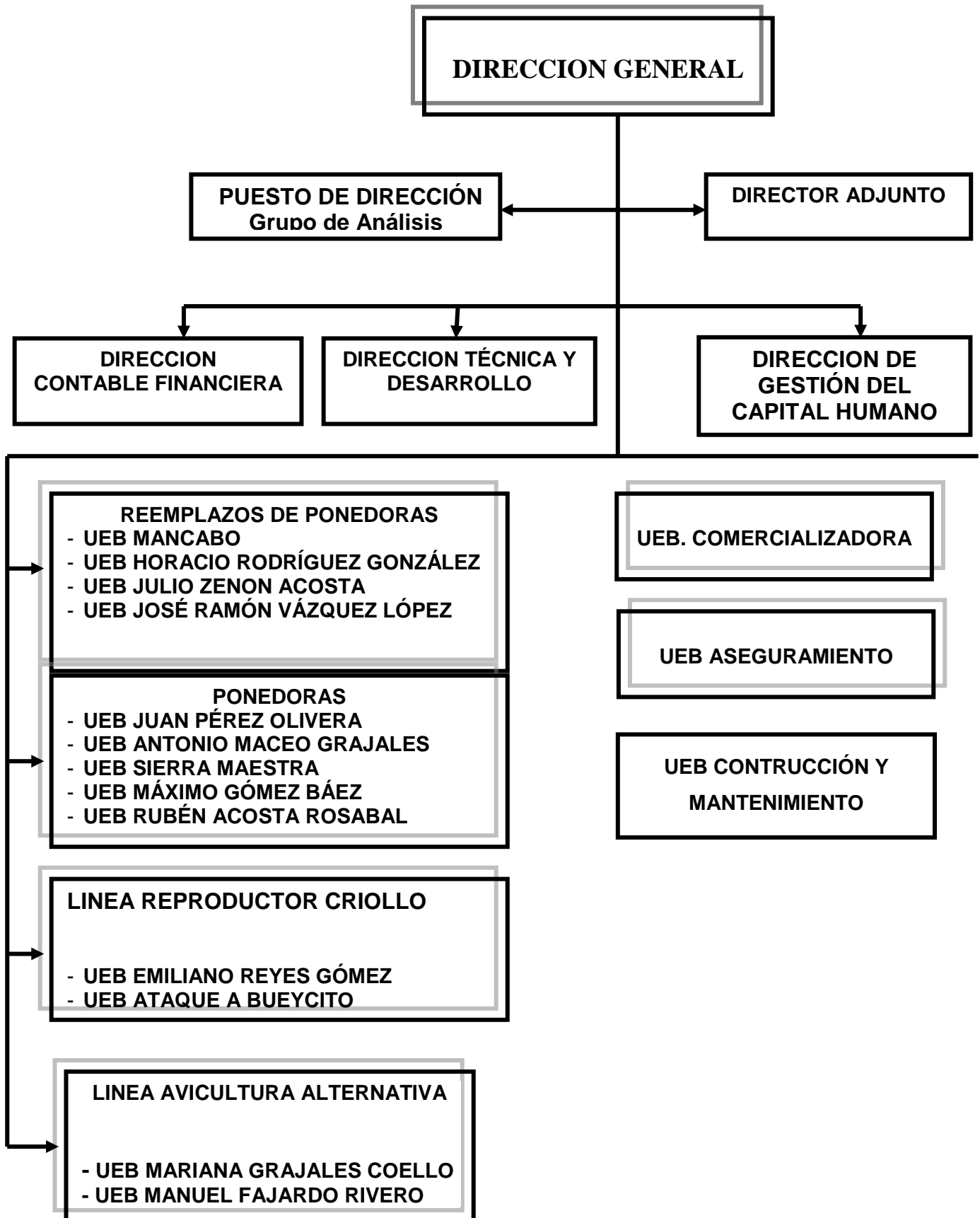


Figura No.1: Modelo Estratégico

Anexo No. 2
Organigrama de la Empresa Avícola De Granma



ANEXO No. 3.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE ELEMENTOS CLAVE DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EXISTENTE EN LA EMPRESA AVÍCOLA.

PROCEDIMIENTOS A SEGUIR:

Como parte del trabajo que venimos realizando necesitamos que contestes lo más sinceramente posible las 20 interrogantes que a continuación se plantean, expresando tu opinión sincera con relación a cuál es la situación que presenta la Empresa en estos aspectos. Marca con una X la respuesta seleccionada.

1.- La misión de la Empresa:

- a) ¿Es conocida por todo el colectivo de dirección y de trabajadores? SI___NO___.
- b) ¿Es compartida por todo el colectivo de dirección? SI___NO___.
- c) ¿Es compartida por todo el colectivo de trabajadores? SI___NO___

2.- ¿Ha definido la dirección de la Empresa una proyección estratégica global de lo que desea que sea la organización a corto, medio y largo plazo? SI___NO___

3.- ¿Existe una proyección de objetivos estratégicos detallada y precisa en la Empresa SI___ NO___.

(Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa continúe respondiendo las siguientes cuestiones, si es negativa salte a la interrogante 9)

4.- ¿Esa proyección de objetivos estratégicos de la Empresa está debidamente desagregada en los diferentes departamentos? SI___NO___

5.- La proyección de objetivos estratégicos:

- a) ¿Fue negociada con los trabajadores? SI___NO___
- b) ¿Es conocida por los trabajadores? SI___NO___
- c) ¿Es compartida por los trabajadores? SI___NO___

6.- ¿Conocen todos los cuadros de la Empresa la proyección estratégica o directrices globales existentes? SI___NO___

7.- ¿Además de conocerlas, los diferentes niveles de dirección comparten esta proyección o directrices? SI___ NO___

8.- ¿Poseen a su vez las distintas áreas de la Empresa sus propias directrices en consonancia con el plan global de la Unión Avícola? SI___ NO___

9.- ¿Mantiene la Empresa un sistema que le asegure un flujo permanente, preciso y fiable de información sobre los trabajadores y el entorno? SI___ NO___

(Si su respuesta es afirmativa a la pregunta anterior continúe respondiendo las siguientes cuestiones, si es negativa salte a la interrogante 12)

10.- ¿Incluye esta información datos fiables sobre las tendencias futuras de la Empresa? SI___ NO___

11.- ¿Utiliza la Empresa esta información para planificar sus acciones futuras en función de las demandas y las condiciones previstas del entorno? SI___ NO___

12.- ¿La Empresa posee capacidad de dirección y estructural para cambiar de rumbo cuando las oportunidades del entorno lo aconsejan? SI___ NO___

13.- ¿La Empresa ha desarrollado habilidades y capacidades internas que le permitan realizar el establecimiento de objetivos y el posicionamiento de sus servicios de manera tal que le permitan mantener directrices claras en el futuro. SI___ NO___

14.- ¿La Empresa desarrolla sus nuevos servicios basada en un plan que es resultado de un trabajo en equipo? SI___ NO___

15.- ¿Existe en la Empresa alguna persona o grupos de personas que sea responsable del análisis de los factores que afectan la evolución de la Empresa y de convertir ese análisis en información básica para trazar planes con miras al futuro? SI___ NO___

16.- ¿El clima existente en la Empresa permite realizar análisis a fondo sin que los mismos se interpreten como ataque a determinados departamentos o áreas de interés? SI___ NO___

17.- ¿Están debidamente definidas las responsabilidades y niveles de autoridad que tendrán a su cargo la implantación de la proyección estratégica? SI___NO___

18.- ¿Se preocupa activamente la dirección por los temas, actividades y estrategias que se desarrollan en las diferentes áreas? SI___NO___

19.- ¿Existen planes de contingencias en caso de que las estrategias básicas no cumplan con su cometido en los plazos establecidos? SI___NO___.

ANEXO No. 4

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		SI		NO		No Respondidos	
		Total	%	Total	%	TOTAL	%
No.	Inciso						
1	a)	11	73,3	4	26	0	0,0
	b)	15	100	0	0	0	0,0
	c)	11	73,3	4	26	0	0,0
2		10	66	5	33,3	0	0,0
3		11	73,3	4	26	0	0,0
4		15	100	0	0,0	0	0,0
5	a)	11	73,3	4	26	0	0,0
	b)	12	80	3	20	0	0,0
	c)	11	73,3	4	26	0	0,0
6		12	80	3	20	0	0,0
7		11	73,3	4	26	0	0,0
8		11	73,3	4	26	0	0,0
9		10	66	5	33,3	0	0,0
10		15	100	0	0,0	0	0,0
11		10	66	5	33,3	0	0,0
12		12	80	3	20	0	0,0
13		12	80	3	20	0	0,0
14		10	66	5	33,3	0	0,0
15		15	100	0	0,0	0	0,0
16		10	66	5	33,3	0	0,0
17		11	73,3	4	26	0	0,0
18		15	100	0	0,0	0	0,0
19		11	73,3	4	26	0	0,0

Tabla No.2: Resultados del Cuestionario para la Evaluación de Elementos Clave del Pensamiento Estratégico Existente en la Facultad de Medicina Veterinaria de la UDG, Antes de la Formulación de la Planeación Estratégica por Objetivos Basada en Valores 2007-2010.

ANEXO No. 5

CUESTIONARIO PARA VALORAR LA SITUACIÓN QUE PRESENTAN EN LA EMPRESA AVÍCOLA GRANMA LAS CARACTERÍSTICAS CENTRALES QUE DEFINEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Procedimientos a seguir:

Con el objetivo de conocer mejor la cultura organizacional que caracteriza a la Facultad, necesitamos que nos digas sinceramente según tu opinión cómo se comportan en la misma los aspectos que aparecen en este cuestionario. Para ello debes escoger en cada caso, entre las alternativas "a" y "b". Solo debes marcar con una "X" la respuesta que selecciones. En el caso que selecciones la alternativa "a" entonces debes seleccionar, marcando también con una "X", una de las 3 variantes que se exponen en la misma.

1. Innovación y Asunción de Riesgos:

- a) Se estimula que los dirigentes y trabajadores sean emprendedores, innovadores y arriesgados. _____

Eso es así: 1) Siempre ____ 2) Regularmente ____ 3) A veces ____

- b) No se estimula que los dirigentes y trabajadores sean emprendedores, innovadores y arriesgados. _____

2. Atención al Detalle:

- a) Se estimula a los trabajadores que demuestren precisión, análisis y atención al detalle. _____

Eso es así: 1) Siempre ____ 2) Regularmente ____ 3) A veces ____

- b) No se estimula que los trabajadores demuestren precisión, análisis y atención al detalle. _____

3. Orientación a los Resultados:

- a) Se estimula a las personas más por los resultados alcanzados que por las técnicas empleadas y procesos utilizados para alcanzarlos. _____

Eso es así: 1) Siempre ____ 2) Regularmente ____ 3) A veces ____

- b) No se estimula a las personas por los resultados y sí por las técnicas empleadas y procesos utilizados para alcanzarlos. _____

4. El Enfoque hacía las Personas:

Las decisiones de la dirección:

- a) Toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la facultad. _____

Eso es así: 1) Siempre ____ 2) Regularmente ____ 3) A veces ____

b) No toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la facultad. _____

5. Orientación al Equipo:

a) El trabajo está organizado en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos. _____

Eso es así: 1) Siempre _____ 2) Regularmente _____ 3) A veces _____

b) El trabajo no está organizado en torno a grupo y sí alrededor de los individuos. _____.

6. Energía:

a) Se estimula la gente enérgica y competitiva, en lugar de calmada. _____

Eso es así: 1) Siempre _____ 2) Regularmente _____ 3) A Veces _____

b) No se estimula la gente enérgica y competitiva, en lugar de calmada. _____

7. Estabilidad:

a) Se estimula el grado hasta donde en las actividades organizacionales se prefiere insistir en el crecimiento. _____

Eso es así: 1) Siempre _____ 2) Regularmente _____ 3) A veces _____

b) Se estimula el grado hasta donde en las actividades organizacionales se prefiere la estabilidad o mantenimiento del status quo, en lugar de insistir en el crecimiento. _____

ANEXO No. 6

GUIA PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA A IMPLICADOS EXTERNOS SOBRE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA AVÍCOLA GRANMA.

- Saludos, presentación y explicación del objetivo de la entrevista.
- Formulación de las interrogantes siguientes:
 1. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre la calidad de los productos y servicios que comercializa la Empresa?
 2. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre los precios de los productos y servicios que comercializa la Empresa?
 3. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre el nivel de calificación, experiencia y profesionalidad que muestra el personal técnico y demás trabajadores de esta entidad en la producción y comercialización de sus productos?
 4. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre el nivel de calificación, experiencia y profesionalidad que muestra el equipo de dirección de esta entidad en su interrelación con clientes, proveedores y otros implicados externos?
 5. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre el cumplimiento por esta Empresa de los compromisos contraídos por la misma con los clientes, proveedores y otros implicados externos?
 6. ¿Le reconoce Ud. liderazgo en algún campo o actividad a esta entidad?
 7. En su opinión, ¿hay algún elemento o factor que identifique y/o le proporcione reconocimiento a esta entidad en el entorno?
 8. ¿Cómo evalúa Ud. el desarrollo de esta entidad en los últimos 3 años?
 9. Vista en su integralidad, ¿qué imagen le proyecta esta entidad?
 10. ¿Desea añadir alguna otra opinión?

ANEXO No. 7

GUIA PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA A IMPLICADOS INTERNOS SOBRE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA AVÍCOLA GRANMA.

- Saludos, presentación y explicación del objetivo de la entrevista.
- Formulación de las interrogantes siguientes:
 1. ¿Qué es lo que nuestra Empresa ofrece a sus clientes de manera diferente a los competidores y produce satisfacción o insatisfacción en los mismos?
 2. ¿Qué otros factores o elementos de carácter interno identifican a la Empresa en el entorno?
 3. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil medio del empleado de la Empresa?
 4. ¿Qué imagen cree usted que proyecta la Empresa hacia el entorno? ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?
 5. ¿Cómo evalúa Ud. el desarrollo de esta entidad en los últimos 3 años?
 6. ¿Desea añadir alguna otra opinión?

ANEXO NO.8 VALORES A COMPARTIR

Dignidad.

Mostramos en nuestra actuación diaria respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Tener una conducta consecuente con la ética de la Revolución cubana.
- Combatir toda manifestación de egoísmo, individualismo, consumismo y sumisión.
- Mantener un comportamiento ejemplar en la actividad social y en la vida cotidiana.
- Mantener el proyecto de vida individual indisolublemente ligado al proyecto social socialista y poner el talento al servicio de la revolución.
- Sentir orgullo de ser cubano y respetar a los símbolos patrios.

Patriotismo.

Somos leales a nuestra historia, a la patria y a la revolución socialista, y demostramos disposición plena de defender sus principios para Cuba y para el mundo.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Tener disposición a asumir las prioridades de la revolución, al precio de cualquier sacrificio.
- Ser un fiel defensor de la obra de la Revolución socialista en cualquier parte del mundo.
- Actuar siempre en correspondencia con las raíces históricas, enalteciendo sus mejores tradiciones revolucionarias: el independentismo, el anti-imperialismo y el internacionalismo, en el espíritu de la Protesta de Baraguá.
- Poseer sentido de independencia nacional y de orgullo por su identidad.
- Tener conciencia de la importancia de su labor y ponerla en función del desarrollo económico y social del país.
- Participar activamente en las tareas de la defensa de la revolución.

- Fortalecer la unidad del pueblo en torno al Partido.

Humanismo.

Sentimos y mostramos amor hacia los seres humanos y preocupación por el desarrollo pleno de todos, sobre la base de la justicia.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Sentir los problemas de los demás como propios. Brindar afecto, comprensión, mostrar interés, preocupación, colaboración y entrega generosa hacia las personas.
- Respetar a las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
- Propiciar un clima de confianza, respeto y amistad entre las personas, en la familia, la comunidad, el colectivo estudiantil o laboral. Escuchar a las otras personas con empatía y comprensión, en el que puedan expresar sus opiniones, preferencias y sentimientos.
- Auto controlar las manifestaciones de agresividad que puedan darse hacia otras personas, afectando su integridad física y moral.
- Ser altruistas y desprendidos con absoluto desinterés.

Solidaridad.

Sentimos y demostramos compromiso en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, la escuela, los colectivos laborales, la nación y hacia otros países. Estamos siempre atentos a toda la masa humana que nos rodea.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Identificarse con las causas justas y defenderlas.
- Estar dispuestos a realizar acciones internacionalistas dentro y fuera del país, incluso al precio de elevados sacrificios materiales y espirituales.
- Contribuir desde lo individual al cumplimiento de las tareas colectivas.
- Socializar los resultados del trabajo y el estudio.
- Participar activamente en la solución de los problemas del grupo y la comunidad.
- Promover actitudes colectivistas, de austeridad y modestia.

➤ Fortalecer el espíritu de colaboración y trabajo en equipo. Desarrollar la consulta colectiva, el diálogo y el debate para la identificación de los problemas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución.

Responsabilidad.

Somos cumplidores de los compromisos contraídos ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas.
- Asumir la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral.
- Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas.
- Conocer y respetar la legalidad socialista y las normas administrativas establecidas.
- Promover un modo de participación democrática, donde los individuos se sientan implicados en los destinos de la familia, la comunidad, su colectivo estudiantil, laboral y el país.
- Respetar, defender y fomentar la propiedad social sobre los medios de producción.
- Cuidar el medio ambiente.

Laboriosidad.

Hacemos el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que realizamos, a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Mostrar plena dedicación a la actividad laboral y social que realiza.
- Poseer capacidad para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados en la actividad social que realiza.

- Cumplir con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas.
- Sentir mayor realización personal, en tanto mayor sea su aporte social en la actividad que desempeña.
- Combatir cualquier manifestación de acomodamiento y vagancia.

Honradez.

Demostramos rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida. Vivimos de nuestro propio trabajo y esfuerzo.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Vivir con lo que se recibe sin violar la legalidad ni la moral socialista.
- Administrar los recursos económicos del país, en cualquiera de sus niveles, de acuerdo con la política económica trazada por el Partido.
- Velar porque los recursos económicos se destinen hacia su objeto social.
- Combatir la enajenación de la propiedad social en beneficio de la propiedad individual.
- Respetar la propiedad social y personal, no robar.
- Enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraude y hechos de corrupción.

Honestidad.

Actuamos de manera sincera, sencilla y veraz. Expresamos juicios críticos y reconocemos nuestros errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Demostramos armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Apego irrestricto a la verdad. Ser sincero en su discurso y consecuente en su acción.
- Tener valentía para expresar lo que se piensa. Combatir las manifestaciones de doblez moral, hipocresía, traición, fraude y mentira.
- Ser autocrítico y crítico.

Justicia.

Compartimos y respetamos la igualdad social y defendemos, de palabra y de hecho, que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra índole.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Cumplir y hacer cumplir la legalidad socialista.
- Luchar contra todo tipo de discriminación en los ámbitos familiar y social.
- Promover en los ámbitos políticos, económicos y sociales la incorporación del ejercicio pleno de la igualdad.
- Valorar con objetividad los resultados de cualquier actividad laboral y social.
- Contribuir con su criterio a la selección de personas que por sus méritos sean acreedoras de reconocimiento moral y material.

Sentido de Pertenencia.

Vivimos orgullosos de las tradiciones históricas y del espíritu patriótico y revolucionario de nuestra provincia y somos consecuentemente fieles a ellas en todos los ámbitos; asumimos conductas enriquecedoras de las mismas y de su imagen en el entorno. Sentimos orgullo de vivir en Granma y de trabajar por su desarrollo. Divulgamos sus logros y la defendemos con sano espíritu autocrítico.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Demostrar orgullo cotidianamente, en cualquier ámbito, de ser cubano y granmense y de vivir y trabajar en esta provincia.
- Defender en cualquier ámbito las tradiciones patrióticas, revolucionarias y culturales de la provincia.
- Trabajar conscientemente en la materialización de las misiones y tareas que enriquezcan las mejores tradiciones históricas y culturales de la provincia y/o que contribuyan a potenciar su desarrollo económico, político y social.
- Divulgar y defender, en cualquier ámbito, con sana pasión y espíritu autocrítico la obra revolucionaria pasada y presente de la provincia.

Trabajo en Equipo.

Propiciamos y potenciamos el espíritu de cooperación y colaboración y la organización del trabajo en torno a equipos. Promovemos la integración y la participación conjunta en la consecución de las tareas, programas y objetivos trazados, como estilo de actuación y vía para potenciar la capacidad colectiva, el alcance de mayores y mejores resultados y la calidad de todo cuanto hacemos.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Estimular y practicar un espíritu colectivista en el desarrollo del trabajo.
- Promover la integración y la cooperación de las personas y las organizaciones en la ejecución y cumplimiento de tareas siempre que resulte pertinente.
- Demostrar en la práctica un estilo participativo en la evaluación y enfrentamiento de los problemas, en todos aquellos casos o situaciones que resulte pertinente.

Compromiso con el Desarrollo Sustentable.

Somos defensores del medio ambiente y de la actuación de los hombres en armonía con el mismo. Abogamos por la disminución del impacto ambiental de nuestras acciones, como contribución necesaria al desarrollo sustentable y actuamos en consecuencia. Estimulamos tales conductas.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Capacitarse y promover la capacitación de cuadros, reservas, trabajadores y de la población en general sobre temas prioritarios de interés relacionados con el cuidado y preservación del medio ambiente.
- Cuidar el medio ambiente. No ejecutar acciones individuales que por su naturaleza puedan afectar el medio ambiente.
- Alertar a las instancias y autoridades correspondientes acerca de las probables afectaciones al medio ambiente de acciones o situaciones que tengan lugar o estén presentes en determinados lugares o entidades.
- No estimular ni permitir en el ámbito de sus facultades la comisión de acciones o hechos que atenten contra el medio ambiente.
- Combatir la comisión de acciones o hechos que atenten contra el medio ambiente.

ANEXO No.9

Escenario Probable Empresa Avícola Granma.

“El Gobierno de Estados Unidos de Norteamérica arrecia su política de hostilidad y es más fuerte la agresividad para con los países que considera opuestos a su hegemonismo mundial, para lo cual emplea diversos pretextos, ya sean de carácter militar, de seguridad nacional, de violaciones de los derechos humanos a la democracia, con todo lo cual mantiene al mundo sumido en una constante crisis económica perneado de incertidumbre , situación que a pesar de los cambios actuales en la presidencia de ese País, no resulta previsible que los efectos de algunas de las medidas de flexibilización nos beneficien en el corto plazo.

La Unión Europea materializa una consolidación en el plano interno, pero declina en el aspecto económico externo como resultado de los tratados de libre comercio en América, lo que apunto hacía un incremento de nuestras relaciones de intercambio comercial con los países de Europa.

La política de bloqueo hacia Cuba por parte de los Estados Unidos se mantiene aún cuando se adoptan otras medidas sobre el control de los viajes de sus ciudadanos y el envío de remesas, no obstante, cabe esperar que como resultado de las presiones internas, se concrete el levantamiento parcial de algunas medidas fundamentalmente relacionadas con los agricultores y el turismo, lo que favorecerá el incremento de nuestras compras de alimentos y el inicio de los viajes de sus turistas.

China continúa con un ritmo de crecimiento económico en ascenso, lo que aparejado a su desarrollo social, consolida a este país como elemento atractivo de la economía mundial, lo que para nosotros significa un incremento de oportunidades para la asimilación de tecnologías y capital.

Los gobiernos de Venezuela, Argentina, Bolivia y Brasil adoptan hacia Cuba políticas para el incremento del intercambio comercial y la integración económica,

beneficiándonos con la apertura de esos mercados a nuestros rublos exportables y a nuestras alternativas de internacionalización.

El país hace un esfuerzo por mejorar su balanza comercial externa a partir de potenciar las exportaciones, así como regular y sustituir las importaciones. El grueso de éstas últimas se concentra en combustibles, lubricantes, alimentos, materias primas, tecnologías, equipos de transporte y repuestos.

El Producto Interno Bruto continuará creciendo a ritmos razonables, siendo los sectores de más dinámica el petróleo, el turismo, las cadenas de tiendas, la industria biotecnológica, las comunicaciones, la minería, los derivados de la caña, la industria alimentaria y la agricultura.

Se refuerza la disciplina de cobros y pagos a partir de regular rigurosamente los instrumentos de pago establecidos y las iniciativas de financiamiento para la simplificación de la cadena de impagos.

Avanza el perfeccionamiento empresarial en la Economía Cubana y con ello el ordenamiento, la eficiencia y el control económico de la entidad estatal.

Se consolida el desarrollo social del país, contemplándose la remodelación de las instalaciones de educación regular y superior, así como las de servicios médicos. La Batalla de Ideas consolida el nivel cultural del pueblo cubano y la unidad interna.

Se desarrolla una fuerte lucha en la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que amenazan las aspiraciones de justicia e igualdad de nuestro pueblo, principios que han inspirado el desarrollo de nuestro modelo económico, social y político.

La producción avícola ha ido incrementando de forma gradual sus producciones, amplía sus capacidades en líneas de valor estratégico, moderniza otras, hasta

alcanzar niveles que satisfacen la demanda nacional de estos alimentos y se logran cantidades adicionales para el mercado en divisas. Se introducen nuevas formas de envases y embalajes que transforman los métodos tradicionales de la distribución.

Se introducen nuevas formas de estimulación que vinculan cada vez más los ingresos personales con los resultados finales de la producción, lo que redundará en una elevación de la productividad del trabajo y la calidad de las producciones y servicios. Como resultado de la voluntad del Estado Cubano, se soluciona el problema del empleo con variantes racionales, adecuadas y económicamente factibles.

Se potencian los programas y proyectos que consideran la dimensión del medio ambiente y su desarrollo sostenible.

Se ha generalizado la informatización de la sociedad cubana y como resultado de ello, se emplea de forma adecuada y ventajosa el sistema informático del MINAG, con una red que abarca la totalidad de sus empresas, en lo que se incluye el acceso de internet. Se cuenta con páginas WEB mediante las cuales se promueven las producciones y servicios. Se desarrolla de igual manera el comercio electrónico.

Los recursos humanos en la Unión Avícola son atendidos con esmero y se aplica una cuidadosa política de reclutamiento y preparación que eleva de forma sistemático el nivel técnico de las producciones. En este contexto, especial atención se le brinda a la preparación de los cuadros y sus reservas.

La recuperación económica interna es acompañada de un incremento de la cultura empresarial, predominando la autonomía financiera, la descentralización de funciones y en general una mayor eficiencia, todo lo cual indisolublemente ligado a los avances y consolidación del perfeccionamiento empresarial se revierte en positivos resultados para la economía del país.”

ANEXO No. 10
FORMATO PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE ACCIÓN.

No. Obj.	Tarea No.	Tarea o acción	Plazo de ejecución	Participantes	Ejecutores	Responsable	Recursos necesarios

ANEXO No. 11

PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL

1. Control sistemático del cumplimiento de las tareas o actividades previstas para el cumplimiento de los Objetivos.

Participan:

Implicados.

Jefes de los grupos de implicados.

Fecha: Según plan de trabajo mensual.

2. Control y evaluación mensual, del grado de cumplimiento de determinados Objetivos del año, teniendo en cuenta su prioridad y/o grado de dificultad que van presentando en su ejecución.

Participan:

Consejo de Dirección.

Jefes de los grupos de implicados.

Otros miembros del grupo de implicados que se consideren necesarios.

Fecha: Mensualmente (Según plan de temas del Consejo de Dirección).

3. Control y evaluación integral al grado de cumplimiento del conjunto de Objetivos del año con frecuencia trimestral.

Participan:

Consejo de Dirección.

Jefes de los grupos de implicados.

Otros miembros del grupo de implicados que se consideren necesarios.

Fecha: Trimestralmente (abril, julio, octubre y enero, lo que debe preverse en el plan de temas del consejo de dirección).

4. Control y evaluación al grado de cumplimiento del conjunto de objetivos del año, previo a la rendición de información al respecto a la Empresa u otra instancia, por solicitud expresa de estos órganos.

Participan:

Consejo de Dirección

Jefes de los grupos de implicados.

Otros miembros del grupo de implicados que se consideren necesarios.

Fecha: Cuando corresponda, según solicitud de los mencionados órganos.