



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Carrera Licenciatura en Economía**

**Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado  
en Economía**

**Título:** Propuesta de mejoras de planificación estratégica para la  
Empresa Agroindustrial Azucarera México de Colón.

**Autora:** Daniela Hernández Hernández.

**Tutor:** Msc. Alfredo Santana González.

**Matanzas, 2022**

## *Declaración de autoridad*

Yo Daniela Hernández Hernández, declaro ser la única autora del presente trabajo de diploma, el cual autorizo a hacer uso del mismo a la Universidad de Matanzas y al centro objeto de estudio en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

Para que así conste firmo la presente a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2022.

*Nota de aceptación*

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal \_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

Vocal \_\_\_\_\_

Calificación \_\_\_\_\_

Ciudad de Matanzas \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2022

## *Pensamiento*

*“La estrategia sin tácticas es la ruta más lenta hacia la victoria. Las tácticas sin estrategia son el ruido antes de la derrota.”*

*SUN TSU.*



## *Dedicatoria*

*Con todo mi amor dedico este trabajo a:*

*A mis padres por todos sus años de sacrificio para poderme llevar hasta la cima  
de mis  
objetivos.*

*A mis abuelos que fueron parte fundamental de mi formación.*

*A toda mi familia por estar presente en todo momento.*

*A mis amigas por ser un apoyo incondicional en todo momento.*

*En fin a todas aquellas personas que de una forma u otra han estado en el  
transcurso de  
mi carrera ayudándome y apoyándome para que este sueño se hiciera realidad.*

## *Agradecimientos*

*Quiero darle las gracias a:*

*A Dios por ser mi guía, por enseñarme la luz cuando todo está oscuro, por darme fuerzas para seguir adelante.*

*A mis padres Diarelys e Ismael por ser pacientes, considerados y apoyarme en todo momento. Por ser mis guías y mis pilares fundamentales en este camino.*

*A mis tíos, mis abuelos y primos por apoyarme siempre y darme fuerzas para continuar.*

*A mis amigas de la carrera Meliza, Leidy y Nurian por caminar junto a mí por esta travesía.*

*A las personas que a lo largo de este tiempo formaron parte de mi vida y estuvieron ayudándome en todo momento.*

*A todos en general nunca dejare de agradecerles por todo su amor y apoyo incondicional.*

*GRACIAS.*

### **Resumen**

La planificación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Este trabajo de diploma pretende proporcionarles un entendimiento razonable, claro, concreto y completo de la planificación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla, precisamente con la propuesta de un modelo propio para la empresa Agroindustrial Azucarera México, además con el objetivo de contribuir mediante esta propuesta a implementar la dirección estratégica como filosofía de dirección en la organización; en un período futurista y con el acuerdo de la alta dirección. Su importancia radica en que permitirá una mejor perspectiva en la toma de decisiones y en la elaboración de las estrategias que fungirán como eslabones fundamentales en las claves del éxito, además de apoyar a la mejora del servicio al cliente, tanto interno como externo gracias a una solución más rápida de los problemas. Para el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas de trabajo en grupo y herramientas como la matriz DAFO. Se utilizan además métodos teóricos y empíricos, como histórico-lógico, análisis síntesis, inducción-deducción, revisión de documentos, las entrevistas. Como principales resultados de la investigación se encuentra la formulación y propuesta de la planificación estratégica para la empresa Agroindustrial Azucarera México.

**Palabras claves:** Planificación estratégica, procedimiento, estrategias.

## **Summary**

Strategic planning is inseparably intertwined with the entire management process; therefore, every manager must understand its nature and realization. This diploma work aims to provide them with a reasonable, clear, concrete and complete understanding of strategic planning itself, how to organize its implementation and how to implement it, precisely with the proposal of a model of its own for the company Agroindustrial Azucaera México, in addition to the objective of contributing through this proposal to implement strategic management as a management philosophy in the organization; in a futuristic period and with the agreement of top management. Its importance lies in the fact that it will allow a better perspective in decision-making and in the elaboration of strategies that will serve as fundamental links in the keys to success, in addition to supporting the improvement of customer service, both internal and external thanks to a faster problem solving. For the development of the research, group work techniques and tools such as the SWOT matrix were used. Theoretical and empirical methods were also used, such as historical-logical, synthesis analysis, induction-deduction, document review, interviews. The main results of the investigation include the formulation and proposal of strategic planning for the company Agroindustrial Azucarera México.

Keywords: strategic planning, procedure, strategies.



**Índice**

INTRODUCCIÓN.....2

CAPÍTULO I: Fundamentación teórica sobre la planificación estratégica.....7

1.1 Surgimiento de la planificación estratégica.....7

1.1.2-Proceso de Planificación.....10

1.1.3- Importancia de la Planificación.....13

1.2-Estrategia.....14

1.2.1-Tipos de estrategia en el ámbito económico.....15

1.3- Planificación Estratégica.....22

1.3.1-Importancia de la planificación estratégica.....25

1.4-Modelos de planificación estratégica.....26

CAPÍTULO II: Aspectos metodológicos de la planificación estratégica.....30

2.1 Descripción del objeto de estudio práctico.....30

Caracterización de la Organización Empresarial.....30

2.2. Procedimiento para la planificación estratégica de la empresa Agroindustrial.....37

CAPÍTULO III: Propuesta de planificación estratégica para la empresa agroindustrial azucarera México.....49

3.1. Misión.....50

3.2. Valores.....51

3.2.1. Valores: Declaración, conceptualización y operacionalización.....52

3.3 Áreas de Resultados Claves.....53

3.4. Factores Claves.....53

3.5. Diagnóstico interno-externo: Análisis DAFO.....57

3.6. Visión.....61

3.7. Escenarios.....62

3.8. Objetivos Estratégicos.....63

3.9. Objetivos Estratégicos Específicos.....66

Conclusiones.....67

Recomendaciones.....68

Bibliografía.....69

Anexos.....71

## Introducción

En el principio toda la actividad económica estaba circunscrita a la agricultura, la pesca y el pastoreo. No existía el dinero y todos los intercambios económicos se hacían mediante trueques, de modo que nuestros ancestros ignoraban lo que era una hipoteca o una empresa de trabajo temporal.

Durante siglos, las principales vías de comunicación y comercio fueron los ríos. Los intercambios que se realizaban estaban basados en los excedentes de las familias, productos artesanales hechos a mano que sobraban. Estas constituían los principales núcleos económicos de las economías de subsistencia.

Con las culturas egipcia, griega y romana, en ese orden, el sistema esclavista constituyó la base de la economía. La principal riqueza provenía del trabajo de los esclavos en la agricultura. La guerra también se consideraba, según algunos filósofos griegos, una fuente de riqueza, debido al aprovisionamiento de esclavos y la mano de obra barata que se obtenía tras las conquistas.

Durante el imperio romano se produjo un aumento en la actividad comercial, si bien no era muy eficiente pues todas las mercancías se enviaban a Roma y, desde allí, se redistribuían a los confines del "mundo conocido".

Con el derrumbamiento del imperio romano se produjo una gran vertebración de la actividad económica. El concepto de imperio protector con fronteras bien definidas se vino abajo y los campesinos, principales generadores de riqueza, se mudaron al castillo más cercano para protegerse de las hordas de invasores y saqueadores.

Cada señor feudal protegía a un número determinado de vasallos que trabajaban las tierras. A cambio de la protección, les entregaban una cantidad anual de su cosecha al señor y a la iglesia. Esto era lo que se conocía como diezmo, por equivaler a la décima parte de la cosecha. Durante esta época el comercio se reducía a ciertas ferias de carácter anual donde se compraban y vendían artículos artesanales.

A finales de la época feudal comenzó a surgir una nueva forma de producción de riqueza, diferente a todo lo conocido hasta entonces (agricultura, ganadería, pesca

y conquista) y basada en la aportación de un cierto valor añadido a las mercancías. Hablamos del gremio de artesanos, precursores de las fábricas. En esta etapa los ricos debían purgar su condición de privilegio mediante la entrega de limosna (caridad) y el cobro de intereses se consideraba una blasfemia.

Conforme los tiempos avanzaron y las hordas invasoras redujeron su flujo, las ciudades comenzaron a crecer fuera de las murallas, y comenzó la difusión de la moneda, la letra de cambio y los pagarés. Con ello, el ser rico no estaba mal visto ya que si el trabajo dignifica, la riqueza, como producto del trabajo, era igualmente digna. Surge una nueva clase social entre los campesinos, la nobleza y el clero: la burguesía, aupada por el comercio.

Con todos estos cambios, el cobro de interés deja de ser un tabú. Se entiende que el que presta corre el riesgo de que no se le devuelva el dinero de modo que el interés se entiende como una compensación a dicho riesgo. Además, el que presta dinero tampoco puede utilizarlo en otra cosa así que el cobro de interés se ve legitimado una vez más por lo que se conoce como "lucro cesante".

Fábricas, sindicatos, producción en cadenas, partes intercambiables, internet... Con la llegada del capitalismo la riqueza dejó de ser un medio para acercarse a dios y se convirtió en un fin en sí mismo. Enriquecerse era la meta de la versión económica de la evolución de Darwin: los más listos era los que se enriquecían. El capitalismo se basó, en sus inicios, en la falsa creencia de que las materias primas eran ilimitadas. La falsedad de esta premisa se puso de manifiesto con la crisis del petróleo de 1973. Lógicamente, las materias primas parecían ilimitadas cuando la Tierra tenía 100 millones de habitantes, pero con más de 6.000 la cosa cambiaba.

Por otra parte, como buena utopía, el comunismo funcionaba bien sobre el papel, pero fallaba en uno de sus pilares básicos: el ser humano y su altruismo para con sus semejantes. Todo se basaba en la planificación centralizada, la supremacía del bien común y el estado sobre el individuo.

La planeación estratégica ayuda a las organizaciones a establecer objetivos claros a través de un plan que les ayudará a alcanzarlos con éxito. La planeación conlleva

un análisis del estado actual de la empresa que la impulsará a encontrar el camino correcto para lograr los objetivos. En la planeación estratégica se visualizan las acciones que llevarán al éxito de manera efectiva.

Cuando realizas la planeación estratégica en tu empresa es importante involucrar a los empleados, ya que estás estableciendo la dirección que tomará tu negocio (y ellos son clave para lograrlo). Establecer la misión y los valores te ayudará a marcar un objetivo en común con ellos y un mismo punto de partida para completarlo.

Toda compañía lleva a cabo una planificación estratégica y aunque el proceso es diferente en una empresa u otra, todas tienen un plan de acción detallado que especifica los objetivos a cumplir en cierto período.

La creación de un plan estratégico es importante, ya que es una pieza clave para el crecimiento de tu empresa: te ayuda a tener una visión realista del futuro de tu negocio y a enfocar todos tus esfuerzos para cumplir los objetivos de mediano y largo plazo (que te llevarán a expandir tus estrategias comerciales).

Aunque en todo momento es importante preguntarse si el negocio está rumbo a la dirección correcta, es necesario que al detenerse y analizar qué se está haciendo para llegar a la meta se haga del modo adecuado y esto solo se logra gracias a la planeación estratégica.

Una buena planeación estratégica puedes anticipar ciertos escenarios antes de que sucedan y esto te ayudará a tomar las precauciones necesarias y actuar de la mejor manera ante cualquier acontecimiento. Además, con un plan estratégico y sólido estarás actualizado frente a las tendencias del mercado y podrás adelantar acciones para estar un paso adelante de tu competencia.

Dicho de una manera más concreta, los beneficios que trae el realizar una planificación estratégica son:

- Ayuda a definir la dirección que debes seguir para lograr los objetivos planteados.

- Permite que tu toma de decisiones sea más eficiente y alinea tus actividades a la visión y misión trazadas de tu empresa.
- Facilita que dirijas de manera eficaz tus esfuerzos de ventas y marketing para obtener mejores resultados.
- Describe metas y objetivos medibles que hacen más sencillo evaluar el progreso de tu negocio.

A partir de la problemática antes planteada se define como **problema a resolver**: ¿Cómo introducir mejoras en la planificación estratégica en la empresa agroindustrial azucarera México?.

Por lo anteriormente planteando se define como **objetivo general**: Proponer mejoras para la planificación estratégica de la empresa con vista a perfeccionar el sistema de gestión.

Una vez detectado el problema a resolver se plantea como **objeto de estudio**: Distintas metodologías de planificación estratégica.

A partir del objeto de estudio, la investigación se enmarca en el siguiente **campo de acción**: introducción de mejoras en la planificación estratégica a nivel empresarial.

Conforme a lo planteado como objetivo general se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los elementos teórico-metodológicos sobre planificación estratégica.
2. Caracterizarla situación actual del proceso de la empresa.
3. Elaborar una propuesta de planificación estratégica para la empresa agroindustrial azucarera México.

La presente investigación tendrá como **posibles resultados**: la introducción de las mejoras para la planificación estratégica de la empresa con vista a perfeccionar el sistema de gestión económica.

Para validar metodológicamente la investigación se utilizan los **métodos científicos**, clasificados en teóricos y empíricos.

**Métodos teóricos.**

**Histórico-lógico.**

**Analítico-síntesis.**

**Métodos empíricos:**

**Entrevista.**

El presente documento consta de tres capítulos, conclusiones generales, referencias bibliográficas y anexos. La **estructura capitular** se realiza según el nivel de detalle que requiere el contenido abordado en cada uno de los capítulos, definidos de la siguiente forma:

**Capítulo 1. Fundamentación teórica:** se describen los conceptos relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación, así como las características fundamentales de la planificación estratégica. Además, se describe la metodología seleccionada para guiar el proceso de desarrollo de la presente investigación, junto a las tecnologías utilizadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual de la empresa:** se abordarán los principales aspectos relacionados con el objeto de estudio, con el fin de abordar los elementos necesarios de la solución propuesta. En este sentido, se realizará un estudio del flujo actual del proceso de planificación estratégica en la empresa agroindustrial azucarera México. Se procede a realizar la descripción de la solución propuesta.

**Capítulo 3: Propuesta de planificación estratégico:** se muestran los resultados de la introducción de la planificación estratégica y el perfeccionamiento del sistema de gestión. Por último, se describe la estrategia de pruebas de la solución propuesta, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los requerimientos especificados durante la presente investigación.

## **Capítulo 1: Fundamentación teórica sobre la planificación estratégica.**

En el capítulo que se presenta a continuación, se abordarán los principales conceptos referentes a estrategia, así como planificación y planificación estratégica.

Se ha producido una evolución de la planificación estratégica, para complementarse con nuevas herramientas de gestión, surgidas en el contexto de la llamada sociedad posindustrial.

A medida que las organizaciones han intentado transformarse para poder competir con éxito en el futuro, han recurrido a toda una variedad de iniciativas de mejora, cuyo objetivo es lograr una actuación que les permita obtener éxito en la nueva competencia de la era de la información.

Sin embargo, muchos de estos programas de mejora han producido unos resultados decepcionantes. Es frecuente que los programas estén fragmentados. Puede ser que no se vinculen con la estrategia de la organización, ni con la consecución de resultados financieros y económicos concretos. Los avances espectaculares en la actuación exigen un cambio importante y eso incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización.

El tránsito hacia un futuro más competitivo, más tecnológico, regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si la organización se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada, según Kaplan (2000) los datos financieros miden lo que se ha hecho en el pasado, y tenerlos como único referente a la hora de ver cómo va una empresa es igual que dirigir un barco mirando hacia la parte de atrás.

### **1.1 Surgimiento de la planificación estratégica.**

Las condiciones del entorno han ido cambiando, cada día más rápido, con más incertidumbre y más turbulencia, esto hace que las decisiones estratégicas vayan perdiendo su eficacia en un menor tiempo, por lo que se impone el cambio de

estrategia con mayor frecuencia y celeridad.

El estudio de la dirección y planificación estratégica hoy en día constituye un aspecto fundamental para cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna sino también por lo que le permite obtener con relación al conocimiento y trabajo en su entorno. Cuba no se encuentra fuera de todos estos cambios pues desde el derrumbe del Campo Socialista, las empresas no tuvieron otra opción que adentrarse al mercado mundial y afrontar todas sus adversidades y los profundos cambios existentes, la estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes para lograr los objetivos propuestos y consolidarse como la Empresa Socialista Cubana.

En los momentos actuales donde el país se encuentra inmerso en el perfeccionamiento de su modelo económico, existe la necesidad de realizar cambios en las formas de conducir la economía y los procesos empresariales, es decir, perfeccionar los enfoques tradicionales por unos más actualizados y adaptados a las características que requiere su situación actual.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021 plantean como primacía “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características”. Es por ello que resulta de vital importancia la aplicación de enfoques más actualizados, siendo la planificación estratégica una de las herramientas para alcanzar este objetivo.

Para los años 50, se introduce en los departamentos de producción de las empresas la planificación, esta estaba planteada a corto plazo y dirigida en función de las necesidades de los departamentos, la finalidad de la planificación, consistía en evaluar lo que había sucedido en los procesos de producción y de esta forma replantear las políticas y realizar nuevamente la planificación, sin



embargo, esta manera de llevar a cabo la organización se hacía cada vez más insuficiente, ante un entorno de cambios continuos.

### **Concepto de Planificación.**

La planificación nació formando parte del genoma humano. Desde que el hombre se convirtió en un ser racional, aun cuando todavía no se comunicaba sino a través de pinturas en las paredes de las cavernas, desde que pensó en cómo obtener alimentos para el día y conservarlos para los otros en que las inclemencias del tiempo no le permitían salir a cazar o pescar; desde que pensó en cómo defenderse y proteger la vida ya el hombre planeaba como ganar el combate, cómo sobrevivir, aún cuando conscientemente no supiera que eso se llamaba planificación.

Realizando una búsqueda un poco más amplia, encontramos que el origen histórico del concepto de planificación debemos vincularla con el de estrategia, que a su vez viene del campo militar (del griego *stratego*, compuesto de *stratos* (ejército) y *ego* (líder)): “Si soy capaz de determinar las disposiciones del enemigo mientras que, al mismo tiempo, oculto las mías, entonces puedo concentrar mis fuerzas, y las suyas han de dividirse. Y si yo me concentro mientras él se divide, puedo usar toda mi fuerza para atacar una fracción de la suya.”, decía el clásico chino, el mítico sabio taoísta « El maestro del valle del demonio », reconocido como el más grande teórico del arte de la estrategia, Sun Tzu,(el Arte de la Guerra, Capítulo 6. Vacío y Actualidad) tres siglos antes de nuestra era.(Sun Tzu,1983).

De acuerdo con los expertos y especialista en la materia, la Planificación se remonta hacia los años 50 producto de dos corrientes del pensamiento:

- . La primera, impulsada por el desarrollo de la planificación de programas y presupuestos a raíz de la Segunda Guerra Mundial.
- . La segunda corriente se originó en la Escuela de Negocios de Harvard, donde se enfatizaba la importancia de disponer de una estrategia corporativa global.

Y así en forma simplista, al mezclar las dos corrientes, a finales de los años 50 surge la famosa planificación Estratégica, toma un empuje importante en los 60 y 70, en los 80 se deja de lado y revive en los 90.

En la gran mayoría de actividades humanas, en las que se pretenden alcanzar objetivos a través de unas actividades concretas, los recursos y los medios suelen estar limitados, son escasos. Esto obliga a racionalizar el proceso de toma de decisiones. Pues bien, podemos decir que cuando introducimos en esa toma de decisiones organización y racionalidad estamos “planificando”.

“Planificar” es organizar, a través de un conjunto de procedimientos, unas actividades con las que pretendemos alcanzar unos objetivos y se disponen y racionalizan los recursos de que se puede disponer.

### **1.1.2- Proceso de Planificación.**

Según la Real Academia de la Lengua Española, planificar es hacer un plan o proyecto de acción. La planificación tiene mucho que ver con prever (“Ver con anticipación) y con prevenir (anticiparse a un inconveniente, dificultad u objeción).

Son muchas las definiciones que de diversos autores se recogen, pero coinciden en estos puntos fundamentales que se indican a continuación:

Según Alberich Nistal, T., & Sotomayor Morales, E. (2014): “La planificación se ocupa solamente de determinar qué debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implantación. Es un proceso para determinar adónde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficaz y eficiente posible”.

Una definición precisa de planificación sería la de (Luna González, 2015) la planificación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección, y control no tiene razón de ser dado que funcionaria sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro.

Según (Izamorar, 2017) “La planificación es al mismo tiempo una finalidad de la Acción Social, una necesidad implícita en ella, un método y un instrumento de trabajo”.

“Planificar es un proceso que permite organizar y seleccionar acciones que conlleven al cumplimiento de objetivos propuestos, a través de la investigación y la utilización de recursos disponibles”. (Delgado, 2015).

Diferentes autores definen la planificación de la siguiente manera:

(Ramírez Córdoba & Ramírez, 2016) “la planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. (...) se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer) como de los medios (como hay que hacerlo).”

(Morales Castro & Morales Castro, Planeación financiera, 2014) lo dice así: “Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o ilimitados”.

La planificación, en todo caso, consiste en buscar, anticipar, prever, predecir e intentar vislumbrar que va a desarrollarse y aplicarse en el futuro, es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones.

Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es una ruta imaginaria para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los programas necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

Entre las características más importantes de la planificación, según Bernal (2017), podemos mencionar:

- La planificación es un proceso permanente y continuo.
- La planificación está siempre orientada hacia el futuro, está ligada a la previsión.
- La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio.
- La planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
- La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
- La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una

empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

- La planificación es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos.
- La planificación es entonces, en términos generales, la definición de los procedimientos y estrategias a seguir para alcanzar ciertas metas.

Si lo vemos desde otro punto de vista, planificar significa anticiparnos a eventos que pueden representar una amenaza u oportunidad. De ese modo, se busca reducir los impactos negativos de dichas contingencias e impulsar los positivos.

Es decir, planificar no solo significa definir un programa de acción, sino minimizar daños y maximizar la eficiencia (Economipedia, 2022).

**Etapas de la planificación** (Alberich Nistal, T., & Sotomayor Morales, E. (2014).

Dentro de la planificación podemos identificar tres etapas:

- Identificación del problema a resolver y/o de los objetivos que se desean cumplir.
- Proponer soluciones y estrategias que se deban seguir para resolver el problema identificado o para cumplir con las metas planteadas.
- Después de analizar todas las opciones, determinar cuáles son las acciones más eficientes para cumplir con los objetivos propuestos, estructurando un plan.

Tomando en cuenta lo anterior, podemos concluir que para llevar a cabo una adecuada planificación es importante contar con la mayor y mejor información posible, así como con la colaboración y convicción del equipo que ejecutará el plan a definir. De otro modo, no se conseguirán los resultados esperados.

**1.1.3- Importancia de la planificación** (Delgado, J. V. (2015).

La planificación está en todos los ámbitos de la vida y es una herramienta que, de ser bien utilizada, permite potenciar la energía y las tareas y llevar nuestra vida al próximo nivel.

La planificación empresarial tiene varios efectos positivos que ayuda a mejorar, entre muchas cosas, la dinámica de las compañías. Así, la planificación permite:

- Generar objetivos a corto y largo plazo.
- Disminuir los riesgos y la incertidumbre.
- Establecer un compromiso con los miembros.

Trazar un plan de acción funciona en muchos niveles, puesto que ayudará y se replicará para todas las funciones administrativas, organizando los recursos, coordinando tareas y actividades. Al final, se podrá comparar y evaluar los resultados.

Aun así, es necesario considerar que la planificación debe permitir hacer cambios de último momento. De ser suficientemente flexible, permitirá adaptar los objetivos y expectativas a nuevas adversidades y cambios espontáneos.

Antes de comenzar, la planificación se deben considerar los recursos disponibles y la capacidad real de la empresa. Además, debe ser un proceso que sea parte esencial de la compañía para proponer y elaborar nuevas metas a futuro.

## **1.2 Estrategia:**

Como bien se dice anteriormente, no se puede ver a la planificación sin vincularla a la estrategia. Según (Menguzzatto y Renau1995), «Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada». H. Koontz. (1991) Estrategia, planificación y control.

F. David. (2003), en su libro Gerencia Estratégica, plantea: «una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.»

Es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. (Economipedia, 2022).

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

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

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

### **1.2.1- Tipos de estrategia en el ámbito económico:**

En el ámbito económico y empresarial, se puede utilizar el término estrategia en los siguientes conceptos:

- Estrategia empresarial: Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.
- Estrategia de negocio: Es la planificación por parte de una empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos. Se centra en el posicionamiento en el mercado y en la obtención de beneficios. En cambio, la estrategia empresarial es más amplia y abarca todas las áreas de la compañía, pudiendo ser aquella orientada a lograr un mejor clima laboral.
- Estrategia de marketing: Es el plan de acción dispuesto para lograr el objetivo comercial, ya sea aumentar las ventas o la participación en el mercado.

- Estrategia de inversión: Son los lineamientos que el inversionista va a seguir al momento de armar su portafolio. Por ejemplo, puede ser que decida destinar un 50% a instrumentos de renta fija y el otro 50% a renta variable.

La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir.

La estrategia como posición, ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.

La estrategia como perspectiva, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización, por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito “mente colectiva”; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos (Ronda Pupo GA.(2002).

Mintzberg et al (2003) señalan en la obra Safari a la Estrategia, que existen diez escuelas que abordan la estrategia y que a su vez estas se reúnen en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y descriptivas. Las primeras, incluyen las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento, que se preocupan por cómo formular la estrategia y en unión, forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, haciendo referencia al concepto convencional de la formulación estratégica y siendo de carácter normativo.

En el segundo grupo, están aquellas escuelas (empresarial, del aprendizaje, política, cultural, del entorno, integradora) que muestran descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en las organizaciones. (Tarziján 2018) han comparado la conceptualización de la estrategia con la fábula del



elefante y los ciegos, tomando a los ciegos como cada una de las perspectivas académicas que han abordado el tema. En su obra señala que, si “la estrategia es vista tocando solo cierta parte del elefante, no se podrá obtener la visión del todo” (Blandez R.M. 2016).

A continuación, se describen cada una de estas escuelas:

- La escuela de diseño define a la estrategia como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el directivo principal a partir de la evaluación de las condiciones internas y externas de la organización. [...]Por otra parte, concibe al proceso de formulación de la estrategia como un proceso lineal que se reduce a los siguientes pasos:

1. evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización.
2. definición de la estrategia.
3. especificación de la estructura adecuada para llevarla a cabo.

- Para la escuela de planificación, la estrategia proviene de un proceso controlado y consciente de planificación formal en el cual se fijan plazos, programas y presupuestos que responden de manera óptima a los objetivos de la empresa.

- La escuela de posicionamiento, surgida de la economía, introdujo la parte sustancial de la estrategia al centrarse en el contenido de la misma. Esta escuela generó una cantidad limitada de estrategias genéricas que responden a ciertas condiciones existentes, fundamentalmente, a la estructura del mercado donde opera la empresa. [...]De acuerdo con Porter (1995), para que las empresas puedan ganar ventaja competitiva, deben optar por alguna de las siguientes estrategias: Liderazgo de costos, Diferenciación o Concentración.

- La escuela empresarial también surge en la economía. Esta escuela es considerada como una escuela de descripción en tanto busca entender el proceso de creación de estrategia a medida que ésta se despliega. El eje central de esta escuela lo constituye el concepto de visión. El problema de esta escuela radica en que asume a la estrategia únicamente desde una perspectiva personal. Con ello, deja fuera el ámbito social o cultural que acompaña a la estrategia, tanto en la planeación como en la implementación de la misma.

- La escuela cognoscitiva introdujo una perspectiva novedosa al considerar la forma en que los Managers generan sus mapas cognitivos como el factor clave para comprender la creación de la estrategia. Al interno de esta escuela se han generado dos perspectivas para comprender la estrategia, una conocida como objetiva y otra como subjetiva.
- Para la escuela de aprendizaje, la estrategia es concebida como un proceso en el cual pueden converger patrones de conducta a partir de los cuales se da solución a las situaciones que se presenten.
- La escuela de poder reconoce expresamente la existencia de éste dentro de la organización, aún cuando en la práctica el poder nunca haya estado ausente de la misma, ni tampoco del proceso de creación de la estrategia.
- Para la escuela cultural, la creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.
- Para la escuela ambiental, la estrategia es ante todo un proceso reactivo. Con ello se contrapone a las escuelas que ven el ambiente o entorno tan sólo como un factor, al considerarlo el actor principal.
- La escuela de la configuración busca la reconciliación de las anteriores escuelas. Describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea como configuraciones, y al proceso de creación de estrategia como transformación (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2003).

No se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica la elección de un camino, dejando de lado otras opciones. Para esto, es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que llevamos a cabo (a través de métodos como reingeniería, calidad total) y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador.

El objetivo final de toda estrategia está dado por la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo. Una estrategia competitiva surge de la relación entre

una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables referidas a la competencia, los consumidores (demanda) y el contexto tanto local, como nacional e internacional. El modelo de fuerzas determinantes establece cinco puntos específicos, en los que se basa la fuerza de la competencia. La rivalidad con competidores existentes es la capacidad de la competencia para crear nuevos productos, bajar precios e incrementar su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa.

Las raíces de la estrategia no son las organizaciones empresariales como muchos creen. Esta se desarrolla en el interior de los grandes conflictos y se traducen como aquella ventaja que posee una de las partes y que la otra no dispone. Esta misma y con el pasar de los siglos se implementa en las organizaciones, buscando desarrollar ventajas corporativas y competitivas con la competencia. El concepto de estrategia es hoy en día muy conocido y usado en el ámbito empresarial, sin embargo, en las organizaciones poco se conoce sobre la pregunta ¿qué es estrategia? Esto se debe a que el personal de la compañía, en especial en los niveles inferiores, cuenta con poca capacitación en cuanto a la temática, en especial términos como formulación de la estrategia, implementación de la misma, estrategia corporativa, estrategias en las áreas funcionales y en las unidades de negocios.

En la formulación, implementación, ejecución y control de la estrategia (despliegue estratégico), se deben involucrar todo el personal que hace parte de la organización para cumplir con los objetivos y metas propuesto. Lo anterior quiere decir que se debe desarrollar dentro de la organización un ambiente de pensamiento sistémico y de visión compartida, tal y como lo ratifica Peter Senge cuando hace referencia a las organizaciones inteligentes.

Son muy importantes los aportes hechos por los principales pensadores de la estrategia organizacional a lo largo del tiempo (pasando por Sun Tzu, Chandler, Ansoff, Drucker y más recientemente Mintzberg, Porter, Hamel y Senge), porque con sus investigaciones generaron el conocimiento para analizar y aplicar los conceptos dentro de las empresas.

La estrategia organizacional tal y como la conocemos hoy en día, es la consolidación de varias etapas desplegadas a lo largo del tiempo, comenzando por la planificación financiera, de largo plazo, la estratégica y el liderazgo estratégico. Claro está que los aportes al campo empresarial han sido significativos, comenzando por las herramientas que los investigadores han desarrollado en cada una de las etapas como: la Matriz FODA, la Matriz BCG, la Matriz Ansoff y el Diamante de Porter, entre otros. En cuanto al despliegue estratégico, son muchos los autores que han aportado sus modelos para implementarlos dentro de las empresas, que a su vez sirven para retomarlos en textos y ensayos que socializan el conocimiento a las instituciones universitarias y la sociedad en general.

Los procesos de la gestión estratégica no se deben mirar por separado (formulación, implementación, ejecución y control) porque de ahí desprende el éxito de la estrategia dentro de las organizaciones. Todo debe funcionar de manera sistémica para lograr los objetivos propuestos. El líder de la compañía y la cultura organizacional que se implemente alrededor de la organización, son papel fundamental en el logro de estos objetivos al implementar el despliegue estratégico. Se puede decir que la estrategia implica decisiones que afectan los recursos y determinan el rumbo de la organización. Estas decisiones estratégicas son tomadas por la alta gerencia y su despliegue implica liderazgo, cultura organizacional, uso del poder y muchas veces cambios organizacionales.

La estrategia empresarial ayuda a descubrir oportunidades e identificar aspectos que aportan al mercado un valor único, es decir, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que son la base del éxito empresarial.

Asimismo, la estrategia permite detectar con mayor facilidad donde están los fallos, lo que hace estar mejor preparados frente a eventuales crisis, tener un mayor control de los riesgos y facilita la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas. En resumen, la estrategia empresarial ayuda a aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Pero desarrollar una correcta estrategia no es sencillo, se necesita tener un conocimiento amplio de la empresa, tanto de lo externo como de lo interno. Se

debe tener una visión profunda de toda la organización para valorar los recursos y determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la misma. Esto debe hacerse a través de una visión objetiva y realista de la empresa que puede ser facilitada por agentes externos, ya que no siempre es fácil aportar una visión imparcial internamente.

La estrategia empresarial supone, por lo tanto, el nexo de unión entre la planificación y la implementación, y esto es importante, pues no basta con elaborarla y tener guardado el informe en un cajón, se ha de transmitir a cada departamento de la organización y llevarla a cabo. Además, su desarrollo ha de ser un proceso continuo, sobre todo en los tiempos actuales; dado que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible, no se puede esperar que una estrategia marcada hace una década sea válida para las condiciones actuales del mercado, es necesario saber reaccionar a tiempo y adaptarse.

No se puede pretender que una compañía sea exitosa con acciones tomadas a corto plazo según van llegando oportunidades o amenazas, pues la improvisación es y ha sido uno de los grandes enemigos de las empresas. Para que una organización funcione, se necesita de una hoja de ruta que aúne todos los ámbitos de la organización y consiga centrar los esfuerzos en un único objetivo. Es gracias al rumbo fijado por un plan estratégico que se pueden asignar los recursos de forma eficiente para alcanzar los objetivos marcados. Además esta hoja de ruta sirve a la dirección como punto de referencia para medir el éxito o fracaso de la empresa.

### **Ventajas principales**

- Mejor preparación ante posibles crisis.
- Mayor control de los riesgos.
- Más facilidad para la toma de decisiones.
- Mejor coordinación en la organización.
- Descubre oportunidades.
- Mejor asignación de recursos.

### **1.3- Planificación Estratégica:**

Generalmente, cuando se piensa en planificación estratégica, se cree que el proceso solamente consiste en pensar en estrategias para un tiempo determinado, y eso será suficiente para lograr los objetivos de la organización.

A pesar de los beneficios de realizar una planificación estratégica, las organizaciones no se están centrando en las estrategias a largo plazo de sus negocios, ya sea por falta de tiempo o porque no se le ve la importancia a un buen diagnóstico, a la investigación previa, o al análisis estratégico.

¿Qué es la planificación estratégica?.

La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos. (Apaza, 2017).

(Navarro, 2018) Cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

El concepto de planificación estratégica se centra en la integración de varios departamentos comerciales como contabilidad, investigación y desarrollo, producción, marketing, sistemas de información y gestión, para lograr los objetivos de la organización.

#### **Características de la planificación estratégica:**

Responde preguntas como: dónde estamos y hacia dónde queremos ir, qué somos y qué deberíamos ser.

- Su objetivo es la planificación a largo plazo, teniendo en cuenta las oportunidades ambientales presentes y futuras. Ayuda a las organizaciones a analizar sus fortalezas y debilidades y a adaptarse al medio ambiente.

- Se hace para todas las organizaciones, en todos los niveles. Sin embargo, involucra a los altos ejecutivos, ya que visualizan el futuro mejor que otros.
- Centra las fortalezas y los recursos de la organización en actividades importantes y de alta prioridad en lugar de las actividades rutinarias y cotidianas.
- La planificación estratégica es un proceso continuo que permite a las organizaciones adaptarse al entorno dinámico y cambiante.
- Coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo.

**Tipos de planificación estratégica:** (Porter 1991).

- Cuadro de Mando Integral:

El Cuadro de Mando Integral es un marco de gestión de estrategia en el cual se considera los siguientes elementos:

Objetivos: Las metas organizacionales de alto nivel.

Medidas: Las métricas que ayudan a comprender si se está logrando el objetivo estratégicamente.

Iniciativas: Programas de acción clave que ayudan a alcanzar objetivos.

- Mapa estratégico:

Un mapa estratégico es una herramienta visual diseñada para comunicar claramente un plan estratégico y alcanzar objetivos comerciales de alto nivel.

El mapeo de estrategias es una parte importante, ya que ofrece una excelente manera de comunicar la información de alto nivel en toda la organización en un formato fácil de digerir.

- Análisis FODA:

Un Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), es un modelo de alto nivel utilizado al comienzo de la planificación estratégica de una organización.

Las fortalezas y debilidades se consideran factores internos, y las oportunidades y amenazas se consideran factores externos.

- Análisis PEST:

El análisis PEST (“político, económico, sociocultural y tecnológico”), a menudo se usa junto con los factores externos de un análisis FODA.

Cada uno de estos factores se utiliza para observar un entorno industrial o comercial y determinar qué podría afectar la salud de una organización.

- Análisis de Brechas:

El Análisis de Brechas también se conoce como “Análisis de brechas de necesidad”, “Evaluación de necesidades” o “Brecha de planificación estratégica”.

Se utiliza para comparar dónde está una organización ahora, dónde quiere estar y cómo cerrar la brecha entre ellas.

- Análisis Porter de las 5 fuerzas:

El Análisis Porter de las cinco fuerzas fue creado en torno a las fuerzas que afectan la rentabilidad de una industria o un mercado. Las cinco fuerzas que examina son:

La amenaza de nuevos competidores. ¿Podrían otras empresas ingresar al mercado fácilmente, o hay numerosas barreras de entrada que tendrían que superar. ?

La amenaza de nuevos productos o servicios. ¿Pueden los compradores reemplazar fácilmente tu producto con otro. ?

El poder de negociación de los clientes. ¿Podrían los compradores individuales presionar a tu organización para, por ejemplo, reducir los costos. ?

El poder de negociación de los proveedores. ¿Podrían los grandes minoristas presionar a tu organización para que reduzca el costo. ?

Rivalidad y competencia en el mercado. ¿Están tus competidores actuales preparados para un gran crecimiento? Si uno lanza un nuevo producto o presenta una nueva patente, ¿eso podría afectar a la empresa. ?



La cantidad de presión sobre cada una de estas fuerzas puede ayudar a determinar cómo los eventos futuros afectarán el futuro de la empresa.

- Análisis VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización):

Este proceso de planificación estratégica se relaciona más con su declaración de visión que con su estrategia general, lo que resultará en una ventaja competitiva en el mercado.

. Valor: ¿Puedes aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa utilizando un recurso en particular?.

. Rareza: ¿Existe una gran competencia en el mercado o solo unas pocas compañías controlan el recurso mencionado anteriormente?.

. Imitabilidad: ¿Se imita fácilmente el producto o servicio de tu organización o sería difícil para otra organización hacerlo?.

. Organización: ¿Tu empresa está lo suficientemente organizada como para poder explotar tu producto?.

- Estrategia Océano Azul:

La idea detrás de la Estrategia *Blue Ocean* es que las organizaciones se desarrollen en un “espacio de mercado no disputado” en lugar de un espacio de mercado desarrollado o saturado.

Si la organización es capaz de conseguir un “océano azul” significa un aumento de valor masivo para la empresa, los compradores y los empleados.

### **1.3.1- Importancia de la planificación estratégica:**

La planificación estratégica es importante para una organización porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos medibles. Además, es una herramienta útil para orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar.

La planificación estratégica es sumamente importante para las organizaciones, ayuda a formular mejores estrategias utilizando un enfoque lógico y sistemático:

Sigue siendo el beneficio más importante. El proceso de planificación estratégica hace una contribución significativa más que la decisión misma.

Mejora la comunicación entre gerentes y empleados: La planificación estratégica también ayuda a los gerentes y empleados a mostrar compromiso con los objetivos de la organización. Es porque saben lo que está haciendo la compañía y la razón detrás de esto.

Además, hace que las metas y objetivos de la organización sean reales, ya que los empleados pueden comprender la relación entre su desempeño y la compensación. Como resultado, tanto los empleados como los gerentes se vuelven innovadores y creativos, lo que fomenta aún más el crecimiento de la empresa.

Empodera a las personas que trabajan en la organización: El aumento del diálogo y la comunicación interna en todas las etapas del proceso fortalece el sentido de efectividad e iniciativas del empleado.

Para sacar el máximo provecho de la planificación estratégica, la empresa debe reflexionar sobre los objetivos estratégicos establecidos y luego respaldarlos con puntos de referencia realistas, investigados y cuantificables para evaluar los resultados.

#### **1.4 Modelos de planificación estratégica.**

Más de 36 modelos de planificación estratégica han surgido a lo largo de la historia diseñados por grandes especialistas en la materia, que han ayudado consecuentemente a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos mediante una elaboración adecuada de la estrategia. La investigadora no pretende intensificar críticas referentes a los modelos existentes, sino más bien encontrar un modelo, mediante las semejanzas resaltadas a continuación, que se ajuste a las condiciones de una entidad; con el propósito de desarrollarlo para la propuesta de planificación que se pretende en dicha investigación.

En estudios anteriores realizados por Olivera, (2007) se analizan una serie de modelos para ejecutar la planificación estratégica, de los cuales se ha tenido noticias de algunos de ellos como:

- Proceso Clásico de Formulación de Estrategias.
- SISTRAT.
- Modelo Simple de Cambio Estratégico.
- Rodríguez – Alemañy 1998.
- Hoffer y Schendel.
- Bourse – Díaz –Carbajal.
- Arellano 1994.
- Eugenio Yañez 1989.
- Misión – Visión.
- UMCC I.
- UMCC II.
- Ch. W. L. Hill.
- Lógica para el diseño de la estrategia enfocada en la Ventaja Competitiva.
- Macias - Jorge 2000.
- Ronda – Marcané 2001.
- Goldsmith 1997 y Gimbert 1998, Menguzzatto 1984, Steiner I 1996, Steiner II 1996.
- Argenti 1997, Lazo Vento 1998, Valencia 1999 y Gárciga 1999, Wright 1994,
- Certo 1995.
- Jones 1996, Borges 1996, Pérez Llanes 1996, Navas 1997, Bienmas 1997, Strockland 1997, y Kotler 1998, Sallenave 1992, Stoner 1997, Bueno 1997 y Andrews 1997, Whwleen 1997 y Kanry 2000.

Si se realiza una valoración general de los modelos expuestos y otros modelos consultados, se observan elementos comunes, tales como: la definición de la misión, el análisis del estado actual interno y externo de la organización, el establecimiento de los objetivos estratégicos y la determinación de opciones

estratégicas y planes de acción. Todos estos elementos comunes se muestran a continuación:

- La definición de la visión.
- El establecimiento de escenarios.
- La no existencia y en ocasiones ineficiencias de mecanismos y sistema de evaluación, control y retroalimentación del proceso.
  
- Poca utilización y diversificación de técnicas diagnósticas; exceso de utilización de la matriz DAFO.
- Forma general de establecer escenarios. Insuficiente información para el establecimiento de los mismos.
- No establecimiento de áreas de resultados claves y aspectos estratégicos asociados.
  
- Establecimiento de los objetivos de la organización por áreas claves sin haber establecido las brechas entre el estado actual y el estado deseado.
- No se completa el proceso estratégico con el análisis de los sistemas, estructuras, estilos, recursos humanos y las habilidades.

Después de analizado cada uno de los modelos existentes se concuerda con Olivera 2007, que el modelo de Eugenio Yañez 1989 es el más utilizado, por los aspectos que desarrolla, en la mayoría de las organizaciones cubanas, a lo cual la autora le agrega que además cumple con lo establecido en la Instrucción No. 1 del 2020 sobre la planificación estratégica, por lo cual es el seleccionado para el desarrollo de la investigación.

En este capítulo han quedado establecidos la conceptualización de aspectos relacionados con la planificación estratégica donde la autora considera que la misma es de gran importancia ya que las organizaciones funcionan mejor gracias a

ella aportando puntos claves, los directivos al servirse de la planificación logran los objetivos y definen con claridad los métodos, ayudando a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes de que se agraven, también ayudan a los directivos a reconocer las oportunidades seguras y riesgosa eligiendo entre ellas. Por eso la planificación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica).

## **Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico.**

En el presente capítulo se muestran los pasos a seguir para el análisis del objeto de estudio teórico. Se formaliza la metodología para la aplicación del procedimiento de la planificación estratégica, el cual, constituye una variante del modelo de igual nombre de Eugenio Yáñez, determinándose su metodología.

A partir de un enfoque dialéctico-materialista, la investigadora utiliza métodos, técnicas e instrumentos. Dentro de los métodos teóricos utilizados se encuentran:

- El histórico – lógico con el fin de estudiar el progreso, la variedad y los intereses actuales que ofrece la utilización de un modelo propio de dirección estratégica, partiendo de los innumerables modelos existentes.
- La inducción- deducción, con la finalidad de concretar los fundamentos teóricos de cada uno de los modelos mencionados.
- El analítico- sintético con el propósito de analizar los problemas que dificultan la adecuada implementación de la planificación estratégica, así como el arribo a conclusiones acertadas del tema en cuestión.

Como métodos empíricos utilizados en el presente trabajo se destacan, la observación científica, las entrevistas y la revisión de documentos.

Metodología para la aplicación del modelo Misión – Visión del Departamento de Técnicas de Dirección de la UMCC.

En un segundo momento se realiza una breve descripción de la empresa Agroindustrial Azucarera México resultando ser el objeto de estudio práctico.

### **2.1 Caracterización de la Organización Empresarial.**

El trapiche Regalado fue comprado en 1842 por Don Julián Zulueta y Amondo, el mayor cabecilla de la reacción colonial, conocido también como el más despiadado traficante de esclavos del siglo XIX. En 1844 cambio su nombre por el de ALAVA, en honor a la provincia española de donde procedía Don Julián. El trapiche se

convirtió en ingenio al comenzar su funcionamiento con equipos de vapor. Este ingenio llegó a ser uno de los más avanzados para procesar azúcar del país.

La familia Zulueta vende en 1916 el central y sus tierras a la compañía norteamericana “*Cuban Cane*” quien la operó hasta el año 1934, en el que es vendido a una compañía de nueva creación “Azucarera Atlántica del Golfo”, siendo nacionalizado el 6 de Agosto de 1960 por el gobierno Revolucionario y pasó a llamarse México en honor a la ayuda y solidaridad del pueblo mexicano.

Desde Octubre de 1983 hasta el 2002 por unificación de las fábricas azucareras con la Empresa cañera pasó a llamarse Complejo Agroindustrial Azucarero México. Ya en el 2002 con el proceso de reorganización del MINAZ y la aplicación de la Tarea Álvaro Reinoso se constituye la Empresa Azucarera México en ese período se extinguieron la UBPC La Flora y Covadonga.

La Unidad Empresarial de Base Atención a Productores Agropecuarios México en su forma abreviada UEB APA México surge al producirse la desintegración de la Empresa azucarera México que estaba ubicada en el municipio Colón, Batey Central México en el año 2011, en el marco de la reestructuración del aporte estatal aprobado por los lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución.

Inicialmente representaba a 20 unidades productoras del municipio de Colón compuesto por 4 UBPC, 11 CPA y 5 CCSF, posteriormente a causa de este mismo proceso comienza la desintegración de la UBPC Gertrudis en el año 2012 concluyendo en el año 2015 y el de la UBPC Sergio González en el 2015, aún así continua con gran peso en el desarrollo económico del municipio al ser la representante de 22 unidades productoras al sumarse 4 del municipio Martí. Su objetivo principal es el de orientar, controlar y supervisar así como prestar servicios para la producción de caña y alimentos. Comenzó a desarrollarse como entidad cuando desaparece el MINAZ y surge el grupo azucarero AZCUBA.

Fue fundada el 2 de Mayo con Antonio Carballo López como director nombrado por la resolución 633/11 del 02/05/2011 quien contaba inicialmente con un equipo de dirección integrado por 10 cuadros y 182 trabajadores.

Contaba en sus inicios con las unidades de prestación de servicios Banco de Semilla Registrada, CREE, Autoconsumo, Finca de Mejora Ganadera La Flora y la Mecanización Agrícola compuesta por 18 equipos para prestar servicios a las unidades productoras. Durante su período inicial de avance comienzan a introducirse nuevas formas de desarrollo para perfeccionar la producción de caña y su acercamiento a la fábrica de azúcar e inicia su gestión económica de forma rentable.

Su primer período de producción fue en la zafra azucarera 2011-2012 que contaba con un área de 4530.8 hectáreas, un rendimiento de 38.2 T/hectáreas y una producción total de 173076.6 T/C y se sembraron ese año 936.4 hectáreas de caña. Desde el año 2012 la UEB ha tenido un trabajo en ascenso, comenzando la introducción en el proceso productivo y de servicios de inversiones de punta con la adquisición de nueva tecnología en la cosecha, implementos de mejor calidad y rendimiento, enrolladores para el banco de semilla, fertirriego y riego, tractores de alta potencia y productividad para la siembra y el cultivo, comunicaciones, mejoramiento de los viales cañeros, de instalaciones productivas y las condiciones de trabajo del capital humano así como equipamiento para la producción de caña y alimentos en las unidades productoras.

En el 2016 la UEB contaba con 7315.0 hectáreas de caña con un rendimiento de 55.1 por hectáreas, una producción total de 395910 toneladas de caña en la zafra 2015-2016 y una gestión económica positiva con la condición de rentable desde su fundación hasta esa fecha.

La Resolución 88 de 27 de agosto del 2021, del Ministerio de Economía y Planificación, autorizó la creación de la Empresa Agroindustrial Azucarera México, integrada al Grupo Azucarero, la cual forma parte de treinta y nueve entidades, que surgen con pérdidas producto del proceso de reestructuración del sector. La EAA México se crea el 01 Septiembre/2021, con la extinción de la Empresa azucarera matanzas como parte del proceso de reordenamiento del sector azucarero. Se encuentra ubicada en el poblado de México del Municipio de Colon, Provincia Matanzas, con domicilio legal batey Central México. La Empresa



Agroindustrial Azucarera México, se crea con todos los bienes de las unidades empresariales de base Central Azucarero México, Atención a Productores Agropecuarios México y determinados activos de la Oficina Central de la Empresa Azucarera Matanzas, que una vez finalizado el balance financiero del mes de septiembre, se relacionarán en instrumento jurídico independiente.

En un plazo de hasta el 31 de diciembre del 2021, el que resuelve, presenta al Ministerio de Economía y Planificación el programa de recuperación previsto para la Empresa Agroindustrial Azucarera “**México**,” que estima cerrar el presente año con pérdidas y recuperarse en el año 2024.

La plantilla está conformada por 397 trabajadores, los cuales tienen una edad promedio de 40 años, contando entre ellos con 46 de nivel universitario, 86 técnicos medios, 126 con doce grado, 99 con noveno grado y 32 obreros calificados. De ellos 286 son afiliados a la Asociación de Técnicos azucareros de Cuaba (ATAC).

La empresa cuenta con elementos de planificación estratégica no acordes con el objeto social y necesitado de proceso de mejora. La empresa, tiene la Misión de: “Producir y Comercializar azúcar, miel y derivados de la caña de Azúcar, generar y comercializar energía eléctrica y producir y comercializar semilla de caña, todas de alta con calidad y costos competitivos, aplicando la ciencia y la técnica y protegiendo el medio ambiente”.

Tiene como Visión, la mejora de los índices del proceso productivo y tecnológico garantizando molidas estables, reduciendo el costo de azúcar, se rescata una mayor calidad, se mantiene la generación de energía eléctrica y entrega a la red nacional, se realizan las reparaciones con calidad, con un mínimo de inversiones, contribuyendo al tratamiento químico de residuales y saneamiento del medio ambiente.

La empresa cuenta con cinco direcciones funcionales:

- Área de Dirección.
- Área de Contabilidad y Finanzas:
  - Grupo de Contabilidad.

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo II

- Grupo de Finanzas.
  - Área de Regulación y Control de Capital Humano:
    - Grupo de Capital Humano.
    - Grupo de Seguridad y salud en el trabajo.
  - Área de Regulación y Control de Producción, Negocio y Contratación:
    - Grupo de Producción, negocio y contratación.
  - Área de Regulación y Control de Técnica.

Grupo asesor está compuesto por el asesor jurídico, el especialista de cuadro, el de seguridad y protección y el auditor.

Desglose de las áreas de resultado claves:

Área de resultado clave	Jefe ARC	Número de trabajadores
Área de Dirección.	Director: Antonio Carballo López.	7 Trabajadores: De ellos: 1 Director, 1 Director Adjunto, 1 Jefe de Grupo Independiente, 1 Especialista en Cuadro, 1 Especialista B en Planificación, 2 Choferes D.
Área de Contabilidad y Finanzas.	Directora Económica: Dayanne Zulueta Zulueta.	12 Trabajadores: De ellos: 1 Directora, 4 Especialistas B en Gestión Económica, 1 Especialista B en Ahorro, 5 Técnicos A en Gestión Económica, 1 Chofer D.
Área de Regulación y Control de Capital Humano.	Director de Capital Humano: Judy Pérez Díaz.	6 Trabajadores: De ellos: 1 Director, 1 Especialista B en Seguridad, 3 Técnicos A en Gestión, 1 Especialista B en Gestión.

<p>Área de Regulación y Control de Producción.</p>	<p>Director de Producción: Orelkis Batista Rivero.</p>	<p>5 Trabajadores: De ellos: 1 Director, 1 Especialista principal, 1 Especialista C en Inversión, 1 Especialista C en Gestión comercial y 1 Chofer.</p>
<p>Área de Regulación y Control de Técnica.</p>	<p>Directora Técnica: Benita JuaraDuquesne. M.</p>	<p>6 Trabajadores. De ellos: 1 Director, 1 Analista A Agroindustrial, 1 Supervisor B Seguridad Informático, 2 Analista C Agroindustrial, 1 Operador de Sistemas de Información.</p>

Tabla 2.1 Estructura por trabajadores de las áreas de resultados claves de la Empresa Agroindustrial México.

Fuente: elaboración propia.

**Área de Regulación y Control de Contabilidad y Finanzas:** Es la encargada de dirigir, controlar y evaluar todos los procedimientos económicos, exigir que se cumplan los lineamientos establecidos en materia de planificación, contabilidad, estadísticas y el control interno de la entidad.

**Área de Regulación y Control de Producción:** Es la encargada de garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial, de la correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios, de distribuir en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base de controlar y garantizar su cumplimiento, elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.

**Área de Regulación y Control de Técnica:** Es la encargada de organizar el funcionamiento del consejo de calidad de la empresa y de los grupos de mejora continua , de elaborar e implantar el sistema de medio ambiente en la

empresa , realizar periódicamente diagnósticos de la situación ambiental, definiendo los problemas ambientales y las medidas para su solución, garantizar la introducción en la empresa de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada, organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la empresa. Elaborar el reglamento de información de la empresa, así como los cuadros de mando de la dirección de cada jefe de la empresa. la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa en correspondencia con las normas generales establecidas por el Organismo o Consejo de la Administración Provincial, diseñar e implantar el Sistema de Comunicación de la Empresa.

**Área de Regulación y Control de Capital Humano:** Es el encargado de motivar al hombre aplicando los sistemas de estimulación y pagos, desarrollando su capacitación y mejorando las condiciones de salud y seguridad del trabajador, tomando como base la unidad organizativa y la conformación de los colectivos de trabajo.

**Área de Dirección:** Está relacionada con el proceso de la operación general de la empresa. En ella se definen los objetivos, se toman las decisiones importantes y desde ahí se dirigen todas las operaciones de la organización. Dado que es la responsable de que todo funcione bien, se relaciona directamente con todas las otras áreas y las controla.

El desarrollo de cualquiera de las distintas fases del ejercicio de planificación estratégica debe comenzar por un precalentamiento o ejercicio energizante que permita a los miembros del grupo relajarse y alinearse con el objetivo a alcanzar. Posteriormente se realiza un recuento de lo sucedido en las sesiones de trabajo anteriores y se procede a la nueva fase siguiendo el siguiente algoritmo de trabajo.

**Principales indicadores productivos y económicos:**

	<b>Acumulado hasta Sept. 2021</b>	<b>Acumulado hasta Sept. 2022</b>

Concepto	Real hasta la fecha	Real hasta la fecha
Capital de Trabajo	-10,225,982.99	-8,412,452.85
Liquidez General	0.22	0.40
Liquidez Inmediata	0.14	0.17
Solvencia	1.39	1.39
Ciclo de Cobro	3.74	17.47
Ciclo de Pago	2.02	68.46
Rendimiento de la Inversión	-0.65	-0.41
Rentabilidad Financiera	-1.95	-1.48
Margen de Utilidad	-0.15	-1.03

Tabla 2.2: Principales indicadores productivos y económicos.

Fuente: elaboración propia.

## **2.2. Procedimiento para la planificación estratégica de la empresa Agroindustrial:**

Se determina que el procedimiento para llevar a cabo la planeación estratégica está compuesta por los siguientes pasos:

### **Paso 1. Determinación del Objetivo.**

El objetivo de este procedimiento es la realización del ejercicio estratégico para definir los criterios a seguir y la metodología de actuación, teniendo en consideración que es el medidor fundamental son los resultados productivos de la empresa.

### **Paso 2. Determinación de los alcances.**

Es aplicable a los ejercicios estratégicos que se desarrollen a nivel general de empresa.

**Paso 3. Establecer los términos y definiciones:**

- Dirección Estratégica: Es un enfoque de dirección, orientado al engrane de toda la Organización y su conducción, hacia el logro de transformaciones sostenibles en el tiempo y articulada con el entorno en el que se desempeña, apoyándose en la motivación y compromiso de todos los actores que interactúan.
- Planificación Estratégica: Es una etapa dentro de la dirección estratégica que permite definir el posicionamiento de la organización, la meta a alcanzar para un periodo determinado, las acciones a ejecutar y los recursos que se necesitan para lograrla, así como los riesgos a los que se exponen.
- Grupo de Gestión Estratégica: Ejecutivos de la organización generalmente miembros del consejo de dirección y/o especialistas competentes y con prestigio, encargados de determinar las grandes opciones de la entidad y participar en el ejercicio estratégico.
- Misión: Razón de ser de la organización, su objetivo supremo.
- Valores: Significación positiva que adquieren los objetos, ideas, etc. para una o un grupo de personas, en correspondencia con sus necesidades e intereses y que se establecen para el cumplimiento de los objetivos de una comunidad determinada.
- Valores compartidos: Es 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.
- Conceptualización de los valores: Es la definición del valor según el concepto que asumen de éste los miembros de la organización.
- Operacionalización de los valores, o definición de los modos de actuación: Es la definición de los modos de actuación o conductas de las personas que han asumido los valores declarados por la organización.
- Áreas de resultados clave (ARC): Áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. (No tienen que coincidir necesariamente con las áreas estructurales).

¿Qué son las Áreas de Resultados Clave?:

Son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión.

¿Cómo identificarlas?:

1. Muchas veces están relacionadas con las áreas funcionales.
  2. No deben ser más de 6 pues complica el funcionamiento estratégico de la organización.
  3. No tienen por qué necesariamente coincidir con los departamentos o la estructura de la organización.
  4. Lo más correcto es que la estructura se defina según las ARC, pero esto solo se logra en organizaciones con alto desarrollo organizacional y fuerte compromiso de los líderes con la Dirección Estratégica.
- Líneas estratégicas: Son aquellas líneas de trabajo que es necesario destacar dentro de las ARC por su importancia para el cumplimiento de la misión.
  - Factores clave: Son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión.
  - Visión: Es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un período dado. Es el sueño, la aspiración suprema de la entidad. Puede definirse también como el “Estado Deseado”.
  - Grupos de interés: Grupos de personas e instituciones cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión.
  - Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades): Del inglés *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Análisis de apoyo a la toma de decisiones a partir de la interacción entre variables internas y externas de la organización que favorecen o frenan el cumplimiento de la misión.
  - Matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades): También conocida como FODA, es una Matriz de doble entrada, en la cual se muestra el impacto de los elementos internos de la organización con los externos. Constituye parte del análisis DAFO aunque no siempre se emplea.

¿Qué es el análisis DAFO?:

Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas.

¿Qué características tiene el análisis DAFO?:

Tiene tres momentos:

1. Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
2. Elaboración y cruzamiento de la matriz.
3. Interpretación de los resultados.

¿Cómo elaborarla?:

a) Determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Se emplea el algoritmo de trabajo descrito. Es importante definir qué:

I. DEBILIDAD: Insuficiencia, dificultad, carencia INTERNA que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

II. AMENAZA: Elemento, fenómeno, factor EXTERNO que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

III. FORTALEZA: Ventaja, habilidad, recurso, INTERNO que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

IV. OPORTUNIDAD: Espacio, ventaja, EXTERNA que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de 6 en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

b) Elaboración de la matriz:



La matriz DAFO se elabora según la figura 7, donde Fj =Fortaleza J, Dj = Debilidad J, Oi = Oportunidad I, Ai = Amenaza I.

c) El completamiento de la Matriz.

El completamiento de la matriz se realiza dando valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

	O1	O2	O3	O4	Oi	A1	A2	A3	A4	Ai	Σ
F1											
F2											
F3											
F4											
Fj											
D1											
D2											
D3											
D4											
Dj											
Σ											

Figura 2.3: Matriz DAFO.

Fuente: Elaboración Propia.

- Debilidad: Insuficiencia, dificultad, carencia INTERNA que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.
- Amenaza: Elemento, fenómeno, factor EXTERNO que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.
- Fortaleza: Ventaja, habilidad, recurso, INTERNO que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.
- Oportunidad: Espacio, ventaja, EXTERNA que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.
- Problema estratégico general: Es aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión.
- Solución estratégica general: Es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión.
- Posicionamiento estratégico: Posición que asume la organización en la definición de su estrategia, según el análisis DAFO puede ser: Ofensivo, Defensivo, Adaptativo o de Supervivencia.
- Objetivo estratégico: Es la gran transformación que planea realizar la Organización o el ARC en el periodo para el cual se elabora la planificación.
- Criterio de medida: Son las cifras a alcanzar por el ARC o la dirección estratégica en determinado periodo de tiempo, es el comportamiento esperado de los indicadores de desempeño de la organización.

#### **Paso 4. Determinación de responsabilidades:**

Consejo de Dirección:

- Definir las premisas de la proyección estratégica.

- Aprobar la planificación estratégica para el período bajo análisis.
- Dar seguimiento a la implementación de la estrategia y tomar las medidas correctivas necesarias.

Dirección General de la Empresa.

- Liderar el proceso de planificación estratégica para el período bajo análisis.
- Proponer al Consejo de Dirección la aprobación del plan estratégico para el período bajo análisis.
- Implementar la estrategia aprobada.
- Dar seguimiento a la implementación de la estrategia y tomar las medidas correctivas necesarias.

Directores y/o Responsables de los procesos:

- Participar en el proceso de planeación estratégica para el período bajo análisis.
- Desplegar la estrategia aprobada a través de la definición de los objetivos anuales, planes correspondientes, tareas principales por trimestre y análisis de los riesgos.
- Contribuir al proceso de monitoreo estratégico, aportando la información necesaria.

Facilitador de la Planificación Estratégica:

- Asesorar a la Dirección General en el proceso de elaboración, implantación, monitoreo y comunicación del plan estratégico.

### **Paso 5. Establecer el desarrollo:**

#### **Requisitos para llevar a cabo el ejercicio estratégico:**

Para la realización del ejercicio deben estar presentes los siguientes aspectos:

- Compromiso de los participantes: Antes de comenzar el ejercicio debe comprobarse el compromiso de la alta dirección de la organización con el proceso, precisándose el respeto al tiempo, la presencia de todos los directivos y personal seleccionado (si el directivo principal no se encuentra es

recomendable suspender la sesión de trabajo) y la garantía de las condiciones de trabajo).

- Existencia de un Consultor-Facilitador: La persona seleccionada debe tener dominio técnico sobre los diferentes aspectos de la planificación estratégica y tener un conocimiento sobre las principales características y funcionamiento de la empresa, tales como: estructura, objeto social, antecedentes en la planificación estratégica, planificación estratégica de la entidad a la cual se subordina, especificidades de la cultura organizacional, y otros que pudieran resultar de interés.
- Grupo de Trabajo: Grupo de personas de la empresa que con la ayuda del consultor facilitador elaborará la planeación estratégica. Debe estar integrado por el Consejo de Dirección y personal representativo de las distintas áreas.
- Controlador del Tiempo: Debe existir una persona que controle el tiempo de las sesiones.
- Relator: Profesional con la capacidad de recopilar toda la información significativa que se genere en el transcurso de los trabajos del ejercicio (secretaria por ejemplo).
- Medios Visuales: con el fin de facilitar las explicaciones y visualizar para el colectivo las distintas fases del análisis, se requiere un medio visual, pudieran ser pancartas y plumones, pizarra o computadora (con o sin data show).
- Tiempo: Sesiones de trabajo que no deben ser de menos de 2 horas no más de 4, con recesos intermedios. El tiempo invertido en la elaboración de la planificación estratégica varía sensiblemente de una organización a otra. Es recomendable que las sesiones se planifiquen en días seguidos para mantener activo a los implicados.

### **Paso 6. Algoritmo para el ejercicio estratégico.**

El desarrollo de cualquiera de las distintas fases del ejercicio de planificación estratégica debe comenzar por un precalentamiento o ejercicio motivador que permita a los miembros del grupo relajarse y alinearse con el objetivo a alcanzar.

Posteriormente se realiza un recuento de lo sucedido en las sesiones de trabajo anteriores y se procede a la nueva fase.

Se inicia la sesión de trabajo con una presentación de todos los miembros del grupo, comenzando por el facilitador. Pueden emplearse métodos o técnicas de presentación disímiles.

Posteriormente se determinará el tiempo para el cual se realiza la planificación, generalmente se utiliza un período de entre 3 y 5 años.

Para la definición de cada una de las fases o etapas que componen el ejercicio estratégico, el facilitador podrá dividir al grupo en varios equipos o trabajarlo integralmente según corresponda al ambiente creado, al igual que aplicará momentos de relajación o motivación para evitar el cansancio o estrés.

Se definirá la misión del proyecto, para ello se puede dividir al grupo en dos o más equipos para que hagan propuestas y después en colectivo se facilitará la consolidación de todas las ideas expresadas, es importante en este momento que la mayoría de los participantes se sientan identificado con la redacción dada a la misión. El tiempo que se le dedique a ello es vital para poder avanzar hacia próximas fases de la planificación.

La misión deberá cumplir con determinados requisitos como pueden ser:

- Debe ser clara, de manera tal que todos los miembros de la organización puedan entenderla y asumirla.
- No debe ser demasiado corta que se convierta en un slogan, ni demasiado larga que la haga tediosa.
- Debe ser única (dos organizaciones pueden tener el mismo encargo social pero no la misma Misión).
- Debe estar elaborada en forma de objetivo (comenzar con un infinitivo) y ser inspiradora.

Una vez elaborada la misión se procede a identificar y declarar los valores que posee y debe tener la organización que los distingue de los demás,

definiendo la conceptualización y el comportamiento que se debe tener para cumplir con cada uno de ellos.

Se identificarán aquellas organizaciones del entorno o personas que por su actuar tienen una incidencia en el cumplimiento de la misión de la organización, a esto se le llamará grupos de interés, los cuales podrán estructurarse en clientes, proveedores, competidores, aliados, autoridades gubernamentales, accionistas, financieras, etc.

Posteriormente se identificarán los fenómenos que pueden ocurrir en el entorno y que tengan una incidencia en el cumplimiento de la misión de la organización, a esto se le llamará factores claves. Pueden tomarse como referencia para su identificación, variables tales como: el clima, las demandas de productos, políticas, económicas, financieras u otras, legislaciones, precios de materia prima y el mercado, aspectos sociales, etc.

Para realizar el diagnóstico estratégico se podrán utilizar varias herramientas, pero no debe faltar el análisis a través de la matriz DAFO, la cual permite interaccionar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que existen, para con su interpretación poder conocer el posicionamiento que posee la organización en el momento en que se aplica y a partir de sus resultados orientarse hacia el tipo de estrategia a seguir.

El número de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en cada caso no debe exceder de cinco. Se recomienda que sea más factible que haya la misma cantidad de cada una de ellas, pues de esta manera se facilita el cruzamiento y los análisis posteriores.

Debe elegirse una escala numérica, para valorizar el nivel de interacción que existen cada cruzamiento que se haga, con el objetivo de poder contabilizarlas y ubicar el posicionamiento de la organización, así como determinar aquellas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que mayor incidencia poseen para la Organización.

En función de los resultados del cruzamiento DAFO se estará en condiciones de identificar el problema estratégico del proyecto, para ello se redactará

apoyándose en la principal debilidad de la organización y la amenaza de mayor impacto.

Como resultado del cruzamiento también se podrá identificar la solución estratégica general, para ello se apoyarán en las fortalezas de la organización y las oportunidades que existen en el entorno.

Es importante destacar al grupo de trabajo que dicha matriz DAFO realiza un análisis situacional del presente, por lo que sus resultados no se deben tomar como algo estático, al contrario pueden variar en la misma medida en que el entorno cambie o la Organización se transforme, por lo que se recomienda que al menos una vez al año se haga una revisión de la misma.

Una vez conocido por el grupo de trabajo la situación que posee la Organización, entonces estaremos en condiciones de trazar la meta o definir la visión que se debe lograr, para que la misma no sea un sueño utópico, sino que pueda ser alcanzable.

La visión deberá cumplir con determinados requisitos como son: Debe ser elaborada en tiempo presente, no debe ser demasiado extensa, debe ser soñadora aunque no imposible, es una fotografía de la organización en el futuro deseado .

Se definirán los objetivos de trabajo , los que servirán de guía a la organización para transitar hacia la meta definida, los mismos debe ser claros, redactados en infinitivos , enfocados hacia la visión ,deben ser medibles y se elaborarán por cada área del proyecto, los cuales se plasmarán en el Registro de Gestión Estratégica No 01 (RE.GE.01).

Se definirán las tareas y/o actividades a ejecutar, las cuales deberán estar en correspondencia con los objetivos. Dichas tareas y/o actividades se plasmarán, aprobarán y revisarán como establece la Instrucción 1 del presidente de los Consejos de Estado y Ministro de fecha septiembre del 2020.

Para facilitar la medición de cada objetivo, es necesario identificar indicadores de medición para cada uno de ellos y los criterios de aceptación correspondientes.

Los objetivos definidos deberán ser revisados y analizados su cumplimiento para poder tomar las acciones correctivas pertinentes, para ello cada area trimestralmente efectuará un análisis de los mismos, el cual se reflejará en el Registro de Gestión Estratégica No 2(RE.GE.02).

Se deberá identificar también aquellos recursos vitales que necesita la organización para poder cumplir con los objetivos estratégicos definidos.

**Salidas del ejercicio estratégico:**

Con la ejecución de la planificación estratégica debe quedar claramente definida su razón de ser en el presente, hacia donde va en el futuro y como debe organizarse y que tiene que hacer para alcanzarlo, o sea la estrategia de trabajo que debe seguir la organización.

Una vez finalizada la planificación estratégica debe abrir el camino para el diseño del mapa estratégico de la empresa según las perspectivas de: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes o Partes interesadas, Financiera; y la aplicación del Cuadro de Mando Integral agrupando cada uno de los indicadores definidos.



## **Capítulo III: Propuesta de planificación estratégica para la empresa agroindustrial azucarera México.**

Para la realización del ejercicio estratégico se conforma un grupo de trabajo, donde participan un total de 20 trabajadores (cuadros, reservas especialistas y técnicos), buscando la mayor representatividad posible e integrada por las diferentes áreas, estilos y enfoques de trabajo presentes en la organización, para ello se siguieron los requisitos siguientes:

- Representantes del Consejo de Dirección de la Empresa.
- Trabajadores con experiencia y prestigio dentro de la organización.
- Trabajadores con dominio del funcionamiento de la empresa.
- Trabajadores de nueva incorporación (últimos seis meses) y que posean un desempeño positivo en la misma.
- Representantes del PCC y del Sindicato.

Las sesiones de se caracterizaron por el trabajo en equipo y el compromiso de sus miembros para el desarrollo futuro de la empresa, con el objetivo de identificar las diversas variables estratégicas que se exponen a continuación, siguiendo el mismo orden lógico por el que aparecen.

- Misión.
- Valores.
- Grupos de Implicados.
- Factores Claves.
- Análisis DAFO.
- Visión.
- Área de Resultados Claves.
- Objetivos de Trabajo.

Es importante destacar que antes de iniciar el trabajo en grupo para identificar las variables estratégicas, se realice una actividad de capacitación destinada a fomentar el conocimiento sobre la dirección estratégica y de cada

una de las etapas que la componen, logrando instruir, sensibilizar y sentar las bases conceptuales para las futuras sesiones que se desarrollarán, para ello se tomó como referencia la secuencia que aparece en el siguiente gráfico.

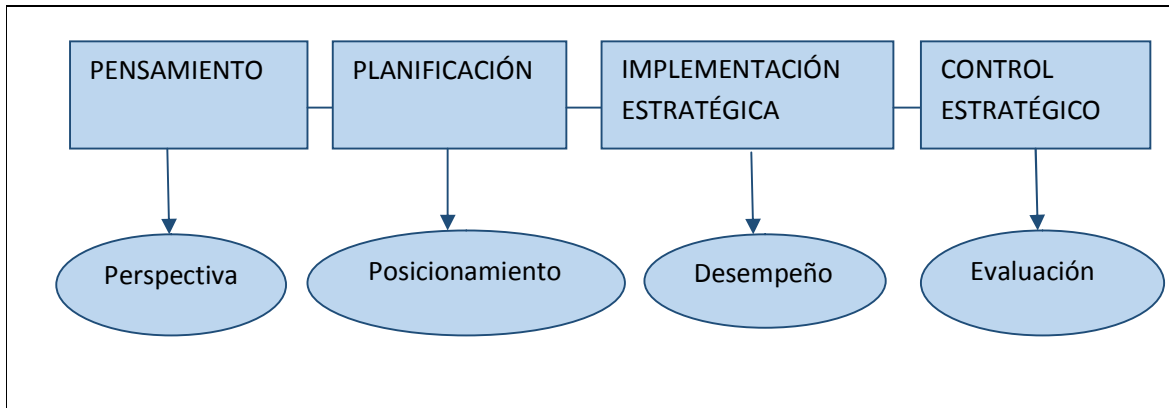


Gráfico 3.1: Etapas de la Dirección Estratégica.

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.1. Misión:

La declaración de la misión (como se ha mencionado anteriormente en el capítulo II) resulta un momento crucial para la organización, ya que ésta es la expresión concentrada de la estrategia empresarial, y por tanto, resume en sí misma todo el alineamiento estratégico de la empresa para el periodo en el cual se declara. Debe resultar una herramienta de trabajo para la gestión de las principales variables contempladas en ella.

En el caso de la empresa objeto de estudio para el proceso de elaboración de la misión se procede de la siguiente manera:

- Se conformaron dos equipos de trabajo donde cada uno diseña una propuesta de misión para la empresa, atendiendo a los requisitos técnicos definidos para la elaboración de la Misión.
- Posteriormente cada equipo expuso sus criterios y propuestas correspondientes.
- Se analizaron las propuestas en plenaria hasta llegar al consenso de la misión de la empresa , siendo la misma la siguiente:

**MISIÓN:** Prestar servicios a los productores con los cuales mantiene contrato, referente a las actividades culturales, arreglo de caminos cañeros, cosecha y siembra mecanizada, entre otras actividades, según la tecnología existente en la unidad empresarial de base y la maquinaria con que cuenta para tales efectos.

### **3.2 Valores.**

Es importante destacar que los valores están relacionados directamente con el componente humano, por lo que representan fortalezas sostenibles en el mediano y largo plazo una vez que se incorporen a la cultura de la organización.

La declaración de los valores de la organización constituye el inicio del despliegue de la estrategia. Siendo estas las columnas fundamentales en los que sostendrá el desarrollo en el largo plazo de la organización o lo que es lo mismo, los elementos que garantizarán el cumplimiento de la misión.

#### **Valores deseados:**

- Laboriosidad.
- Honestidad.
- Honradez.
- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Internacionalismo.
- Patriotismo.
- Justicia.
- Humanismo.
- Colectivismo.
- Desprendimiento.
- Valentía.

- Fraternidad.
- Dignidad.

### 3.2.1 Valores: Declaración, conceptualización y operacionalización.

El proceso de declaración, conceptualización y operacionalización de los valores se realizó a través de dos sesiones trabajo en grupo de cuatro horas cada una. El elemento positivo de este paso fue los debates generados durante las sesiones de trabajo que permiten a los miembros de las organizaciones elaborar sus propias definiciones de los valores, es decir, aquellas que son generalmente aceptadas por los miembros del grupo social que constituye la empresa. Este modos de actuación deben vincularse con indicadores económicos que estén reflejados en alguna herramienta de control de la estrategia que se implemente en la organización.

Para identificar los valores que deben poseer los miembros de la organización y que los mismos guíen sus comportamientos en el cumplimiento de la misión se desarrollaron las siguientes actividades:

- El grupo de trabajo a través de la técnica de la tormenta de ideas , elaboró una propuesta de los valores que deben existir en los miembros de la organización.
- La mencionada propuesta de valores se sometió a consulta de una gran parte de los trabajadores y directivos de la empresa a través de encuestas donde se debía seleccionar del total de la propuesta, los 4 valores que a juicio del encuestado deberían estar presentes y definir el comportamiento de las personas que tuvieran esos determinados valores definidos.
- El equipo de trabajo tabuló las encuestas realizadas y los resultados fueron presentados en el consejo de dirección de la empresa y a todos los trabajadores a través de la Asamblea del Sindicato, siendo los que aparecen a continuación:
- **Responsabilidad:** Realizar lo que le corresponde, en su puesto de trabajo y en su entorno.

- **Sentido de pertenencia:** Sentirse reconocido, comprometido y dueño de la organización, discutir todas las inquietudes, desarrollar iniciativas, creatividad y tenacidad para lograr los cambios necesarios.
- **Cooperación:** Ser capaz de brindar ayuda, trabajar en equipo, brindar colaboración a quien lo necesite.
- **Eficaz:** Es la habilidad para determinar los objetivos apropiados. Hacer las cosas correctas, es la clave de éxito de una organización.

### 3.3. Áreas de Resultados Clave (ARC):

El proceso de identificación de las Áreas de Resultados Clave, al igual que el resto de las variables del modelo, se realizó en sesiones de trabajo por dos grupos, se requirió de una sesión de varias horas de trabajo, en la cual se identificaron las áreas de resultados clave, y las direcciones estratégicas con sus respectivos jefes. Freno importante en este proceso es que generalmente los miembros del grupo de trabajo asocian ARC con áreas funcionales, lo que obliga al facilitador a aumentar el periodo de instrucción y aún así la influencia de este criterio marca la definición final. En la definición de las mismas se siguió el principio de identificar el engrane estratégica de la organización, o sea como debemos analizar a la Empresa en función del cumplimiento de la Misión, para obtener resultados que nos permitan alcanzar la visión planteada por el grupo de trabajo.

- Área de Dirección.
- Área de Contabilidad y Finanzas.
- Área de Regulación y Control de Capital Humano.
- Área de Regulación y Control de Producción, Negocio y Contratación.
- Área de Regulación y Control de Técnica.

### 3.4 Factores claves:

Parte de la literatura consultada, considera los factores clave, como aquellas variables de las cuales depende el éxito en la organización en un sector, considera como factores clave a los fenómenos que influyen positiva o negativamente en el

cumplimiento de la misión. Definir realmente que está ocurriendo con la empresa, si es falta de caña, falta de tierras, bajo rendimiento por toneladas, falta de búsqueda de alternativas, falta de herbicidas y otros, exceso de centralización nacional, de tomas de decisiones, etc. Después de un análisis, se llegó a los siguientes resultados:

**FACTORES EXTERNOS:**

- Fenómenos atmosféricos.
- Ocurrencia de plagas y enfermedades.
- Efectos de cambios climatológicos.
- Crisis económica mundial.
- Posibilidad de negociación con otros clientes.
- Demanda de empleo en el microentorno.
- Imposibilidad de operar con moneda libremente convertible (MLC).
- Uso inadecuado de las técnicas de dirección por las instancias superiores.
- Crisis económica mundial.
- Incremento de los precios del azúcar.
- Ocurrencia de plagas y enfermedades.
- Legislación vigente.
- Existencia de sectores más atractivos.
- Bloqueo del gobierno de EE. UU.
- Existencia del ALBA.

- Problemas con el empleo en la comunidad.
- Incumplimiento de contratos de los clientes.
- Mercado seguro.
- Desarrollo tecnológico del país limitado.
- Existencia de competencia.
- Incumplimiento de los contratos por el suministrador principal (Alimento).
- Efectos de eventos climatológicos.
- Existencia de leyes, normas, etc.
- Imposiciones de las instancias superiores.
- Incumplimiento de contratos de los suministradores externos.
- Bloqueo americano.
- Crisis mundial.
- Contar con mercado seguro.
- Cursos de formación.
- Intercambio de colaboración entre empresas y organismos.
- Existencia de clientes con necesidades.
- Existencia de centros de superación.

**FACTORES INTERNOS:**

- Ser los únicos prestadores de servicios para la Empresa.

- Personal con alto sentido de pertenencia.
- Desconocimiento de las técnicas de dirección modernas.
- Insatisfacción de los obreros.
- Personal calificado.
- Deficientes condiciones de trabajo.
- Capital humano con experiencia.
- Desconocimiento del Marketing.
- Deficiente control de la estrategia.
- Amplia cartera de productos – servicios.
- Mala planificación de las estrategias de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Planificación deficiente de actividades deportivas, recreativas y culturales.
- Infraestructura acorde a la misión.
- Uso inadecuado de las técnicas de dirección por las instancias superiores.
- Deficiente estilo de dirección.
- Se cuenta con suministradores de las materias primas principales propios.
- Tecnologías atrasadas.
- Contar con egresados de la TAR altamente formados.
- Baja preparación posgraduada del personal técnico.



- Precios de productos/servicios competitivos.
- Cooperativas propias para materias principales.
- Insuficiente cultura económica.
- Poca motivación del personal.

### **3.5. Diagnóstico interno – externo: Análisis DAFO:**

Para la elaboración del diagnóstico estratégico, el modelo objeto de estudio utiliza el análisis DAFO. Herramienta de gran popularidad en el entorno empresarial.

El proceso completo de análisis DAFO tomó cuatro sesiones de trabajo de cuatro horas cada una, en la realización del análisis DAFO se siguieron los siguientes pasos.

- Se dividió el grupo en dos equipos: uno trabajó en la identificación de los aspectos interno (fortalezas y debilidades) y otro se concentró en el análisis externo (oportunidades y amenazas).
- Posteriormente se analizaron en plenaria con el grupo de trabajo completo, las propuestas de cada equipo y llegando a un consenso bajo el principio de no excederse de 5 elementos por cada aspecto.
- Una vez identificado, se procedió a efectuar el cruzamiento de la matriz entre cada elemento, utilizando las preguntas correspondientes a cada cruzamiento y se utilizó una escala del 1 al 5 para valorizar las respuestas. Toda esta información se puso en una planilla para que cada miembro del grupo de trabajo lo hiciera de manera individual y posteriormente se tabularon los resultados. A continuación se muestran los resultados estadísticos y posteriormente están resaltados en cada aspecto los elementos más importantes.

#### **Análisis externo:**

#### **OPORTUNIDADES:**

- Incremento de los precios del Azúcar.
- Contar con mercado seguro.
- Demanda de empleo en el micro entorno.
- Existencia de Leyes, Normas, etc.
- Existencia de centros de superación.

**AMENAZAS:**

- Efectos de eventos climatológicos.
- Ocurrencia de plagas y enfermedades.
- Crisis Económica Mundial.
- Imposiciones de las instancias superiores.
- Existencia de competencia.

**Análisis interno:**

**FORTALEZAS:**

- Amplia cartera de productos/servicios.
- Precios de productos/servicios competitivos.
- Contar con una infraestructura adecuada.
- Entrenadores de cuadros altamente formados.
- Contar con egresados de la TAR altamente formados.

**DEBILIDADES:**

- Deficiente estilo de dirección.
- Tecnologías atrasadas.
- Insuficiente cultura económica.
- Baja preparación posgraduada del personal técnico.
- Poca motivación del personal.

**MATRIZ DAFO:**

Tomando esto como punto de partida es que se confeccionó la Matriz DAFO y se realizaron los análisis correspondientes, los cuales se muestran a continuación:

		Amenazas					Oportunidades					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Σ
Fortalezas	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	6
	2	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	5
	3	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	5
	4	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4
	5	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	6
Debilidade	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	7
	2	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	4
	3	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	7
	4	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	7
	5	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	7
Σ	7	6	10	3	10	3	6	1	9	4		

Tabla 3.2: Matriz DAFO.

Fuente: Elaboración Propia

Como se ha apreciado hasta aquí, las mayores Amenazas que atentan contra el buen funcionamiento de la Empresa son la crisis económica mundial, la existencia de competencia, así como las Debilidades se corresponden con el deficiente estilo de dirección, insuficiente cultura económica, la baja preparación posgraduada del personal técnico y la poca motivación del personal, y casi ninguna importancia tiene el hecho de que existan imposiciones de las instancias superiores.

Por otro lado, se manifiestan como las mayores Fortalezas, la Amplia cartera de productos/servicios y contar con egresados de la tarea Álvaro Reynoso altamente formados, y en menor medida el contar con precios de productos/servicios competitivos y una infraestructura adecuada, mientras que las Oportunidades que más se deben tener presente son la existencia de leyes, normas, etc. y contar con mercado seguro, de igual forma se demuestra que de nada nos sirve la existencia de entrenadores de cuadros altamente formados, si no se utilizan, así como la tampoco importa que en el entorno existan las oportunidades de Incremento de los precios del

Azúcar, demanda de empleo en el micro entorno y la de centros de superación, que no están siendo aprovechados.

**Continuación del Análisis de la Matriz DAFO:**

	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Fortalezas</b>	<p><b>(Maxi;Mini)</b>  <b>Estrategia Defensiva</b>  <small>(CONCENTRACION, DIVERCIFICACION)</small>  <b>15</b></p>	<p><b>(Maxi;Maxi)</b>  <b>Estrategia Ofensiva</b>  <small>(INTEGRACION, ESPECIALIZACION)</small>  <b>11</b></p>
<b>Debilidades</b>	<p><b>(Mini;Mini)</b>  <b>Estrategia de Supervivencia</b>  <small>(REDUCCION, LIQUIDACION)</small>  <b>21</b></p>	<p><b>(Mini;Maxi)</b>  <b>Estrategia Adaptativa</b>  <small>(CAMBIO TOTAL)</small>  <b>12</b></p>

Tabla 3.3: Posición estratégica

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de este análisis es que se llegó a la conclusión de que el tipo de Estrategia que se debe seguir por la empresa es de Supervivencia, pues en este cuadrante es donde han coincidido el mayor número de criterios, por lo que se arribó al siguiente Problema Estratégico General:

Mientras no se solucionen los problemas existentes con las debilidades, para convertirlas en fortalezas, no podrán ser utilizadas para aprovechar las oportunidades del entorno que permitan mitigar los efectos de las amenazas, y entonces poder trazar otro tipo de estrategias, donde lo ideal sería una ofensiva.

Sobre la Empresa están incidiendo negativamente los efectos de eventos climatológicos, la ocurrencia de plagas y enfermedades, la crisis económica mundial y la existencia de competencia, que unidos al deficiente estilo de dirección, insuficiente cultura económica, la baja preparación posgraduada del personal

técnico y la poca motivación del personal, al no estar utilizándose correctamente el hecho de contar con egresados de la TAR altamente formados, una amplia cartera de productos/servicios, precios de productos/servicios competitivos, una infraestructura adecuada, mercado seguro y la existencia de leyes, normas, etc., todo lo cual está imposibilitando el cumplimiento de la misión y por ende los resultados.

De donde se ha deducido la siguiente Solución Estratégica para la empresa:

Si la Empresa aprovecha de forma eficiente la amplia cartera de productos/servicios, los precios competitivos de estos, la infraestructura adecuada, egresados de la TAR altamente formados, mercado seguro y la existencia de leyes, normas, etc., eliminando el deficiente estilo de dirección, la insuficiente cultura económica, baja preparación posgraduada del personal técnico y la poca motivación del personal, entonces podrá atenuar los efectos de eventos climatológicos, la ocurrencia de plagas y enfermedades, la crisis económica mundial y la existencia de competencia que están atentando contra el cumplimiento de su Misión.

Continuando con los pasos y luego de realizar varios trabajos grupales donde se trazaron los escenarios más positivos y negativos posibles, se concluyó lo siguiente: Por motivos de no contar con personal preparado, así como la complejidad de trabajar con varios escenarios al mismo tiempo, además de ser la primera vez que se realiza este tipo de trabajo en la entidad, se decidió utilizar solamente el más probable.

### **3.6. Visión:**

Es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un período dado. Es el sueño, la aspiración suprema de la entidad. Puede definirse también como el “Estado Deseado”.

Para la elaboración de la visión, se dividió el grupo de trabajo en dos equipos, donde cada uno trabajó en una propuesta y después se analizó en plenaria y llegando a consenso, dando el siguiente resultado:

La fábrica de azúcar se encuentra trabajando a plena capacidad, cumpliendo las expectativas de la provincia y el país, así mismo se satisface la alimentación de la empresa y la del territorio, al igual que los servicios a clientes internos y externos, se incrementaron de sobremanera los derivados de todos ellos, se certificó la contabilidad, el proceso de perfeccionamiento empresarial, los productos/servicios fundamentales, se certificaron e implantaron los sistemas de gestión de la calidad medioambiental, de seguridad y salud, y el de gestión financiera; todos los Productos agropecuarios se encuentran asegurados, se formó a todo el Capital Humano en función de las previsiones futuras, se aprovechan la innovación y el desarrollo, todos los trabajos de tesis de los graduados de Técnico Medio y Universitarios se han enfocado a las necesidades de la empresa y se están aplicando sus resultados tanto como los de los trabajos de Fórum, la empresa se insertó en el Plan Energético Nacional y nos encontramos en un proceso de negociación para la inserción de la empresa al turismo de AZCUBA, aumentando la calidad de vida de todo el personal y la comunidad.

### **3.7. Escenarios:**

La construcción de escenarios, es la predicción de los posibles entornos en los que puede encontrarse la organización en el periodo de tiempo para el cual se realiza la planeación.

En el caso del modelo objeto de estudio esta se realiza a partir de los factores clave, en un procedimiento en el cual se definen los posibles comportamientos negativos, positivos de éstas variables y finalmente su comportamiento intermedio o más probable. Este es un proceso que se realiza al igual que el resto, en trabajo en grupo. No emplea herramientas de pronóstico o prospectiva, y el tratamiento estadístico es en fin nulo. Se muestra a continuación:

En los próximos 5 años se espera un incremento de la crisis mundial, de los precios de los combustibles y lubricantes, de los productos agrícolas, a partir del destino cada vez mayor de estos a la producción de agro-combustibles, además de los daños por plagas, enfermedades y de los embates de los huracanes cada vez con mayor fuerza en el Caribe; por todo ello es que se espera que el precio del Azúcar y

sus derivados aumente, tanto como los del resto de las producciones Agropecuarias y para contrarrestar y/o aprovechar esto es que se hace necesario perfeccionar el Sistema de Gestión de Dirección, el control contable, así como mejorar la calidad, aun cuando se vaticinan mejores relaciones a partir de los cambios en la política de los EEUU con relación al mundo, se prevé una unificación cada día mayor de los países de Latino América y el Caribe como estrategia para atenuar esta situación.

Con relación al mercado interno y en especial al micro escenario en que nos encontraremos para este quinquenio, nuestra Empresa prevé un incremento en la producción de azúcar de caña y alimentos, así como de los derivados de cada uno de ellos, tanto como en los servicios; por lo que debemos continuar trabajando en función de aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades, para poder eliminar las debilidades y atenuar las amenazas que hoy presenta la entidad y dicho escenario, buscando un mayor valor agregado, así como una diversificación de nuestros productos/servicios.

A esto se le agrega el hecho de que en la provincia solo se encuentran moliendo 2 centrales azucareros, el volumen de caña sembrada está aumentando y en esta última zafra Matanzas se vio obligada a vender más del 50% de su materia prima fundamental por no contar con más fábricas, existiendo la posibilidad de concluir la reparación capital de la nuestra y conociendo que el azúcar de México es codiciada en el mundo, se prevé la inserción de nuestra Empresa en la estrategia del país, para lo cual tenemos que estar preparado.

Además de conocer que en la provincia se está trabajando fortísimo el tema del Turismo de ciudad y presentando una amplia demostración de potencialidades para desarrollar ese servicio altamente lucrativo en la comunidad donde está enclavada la empresa, se prevé la inserción de la misma al Proyecto Turístico de AZCUBA.

### **3.8.Objetivos Estratégicos:**

- **Diversificar las producciones para contribuir a una efectiva sustitución de importaciones.**

- Acción 1. Establecer el vínculo de los campesinos con proveedores, a través del programa de desarrollo local así como mejorar las producciones y rendimientos agroalimentarios.
- Acción 2. Rescatar polos agrícolas y establecer minindustrias hacia áreas y sectores que se reviertan en mayores ingresos, fomentando el encadenamiento productivo agroalimentario.
- Acción 3. Fortalecer la alimentación animal, acuartonamiento y suministro de agua que incidan en el estado nutricional y de salud del rebaño, reproducción y, por consiguiente, en la producción lechera, así como en la diversificación de las producciones para el turismo y las exportaciones.
- Acción 4. Participar en la modernización, reparación y ampliación de las capacidades productivas para avanzar en la satisfacción de la demanda actual y futura, tanto del mercado interno como del sector turístico.
- Acción 5. Ampliar el suministro de materias primas de la industria azucarera con destino a encadenamientos productivos de la industria biomédica, farmacéutica, alimentaria, de bebidas y otros, así como fuente segura de alimento animal.
- Acción 6. Impulsar el programa de viandas y hortalizas. Potenciar organopónicos, huertos intensivos y semiprotegidos.
- **Contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales y de vida de los trabajadores.**
- Acción 7. Fortalecer el vínculo entre gobierno, universidad y sistema empresarial de manera que se involucren a los trabajadores.
- Acción 8. Acercar a cada distrito administrativo del municipio cabecera las soluciones constructivas para las viviendas.
- Acción 9. Aumentar el nivel de satisfacción material y no material de la población desde las comunidades.
- **Elevar el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación.**



- Acción 10. Impulsar los proyectos de desarrollo local que integren la ciencia, tecnología e innovación con enfoque prospectivo.
- Acción 11. Incrementar los rubros exportables, potenciando proyectos científicos que puedan influir en la diversificación y elevación de la productividad.
- Acción 12. Potenciar los vínculos gobierno- universidad- empresa.
- Acción 13. Presentar proyectos de desarrollo por los actores no estatales, dentro de las dinámicas de crecimiento del municipio.
- Acción 14. Fomentar la innovación en la producción y comercialización de productos y servicios.
- **Propiciar el desarrollo del capital humano vinculado al adelanto científico técnico y uso acelerado de nuevas tecnologías de informática y las comunicaciones.**
- Acción 15 Consolidar la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones a bases productivas para ofertarlos como un valor agregado, contribuyendo a elevar la cultura informática.
- Acción 16. Participar de conjunto con ETECSA- Empresa en el desarrollo de la infraestructura y de los servicios de telecomunicaciones en apoyo a los procesos de informatización en el municipio.
- Acción 17. Contribuir a la implementación de la informatización de los servicios productivos.
- **Incrementar los ingresos por exportaciones y la contribución al financiamiento de la empresa.**
- Acción 18. Identificar nuevas fuentes de financiamiento internas y externas a partir de confeccionar la cartera de proyectos de desarrollo local con visión estratégica y sistémica.
- Acción 19. Potenciar los proyectos de inversión extranjera aprovechando los recursos endógenos y gestionando con eficiencia los recursos financieros.

- Acción 20. Desarrollar inversiones que generen empleos, desarrollo de infraestructura y crecimiento de los niveles de actividad.

### **3.9. Objetivos estratégicos Específicos:**

- Incrementar anualmente la producción de caña hasta alcanzar 680910 t, garantizando zafras de 150 días con vinculación, con un rendimiento cañero de 48.6 t/hectáreas, dentro del fondo de tierra aprobado 27609.27 hectáreas, cosechando entre el 72-78% del área y reduciendo la distancia media de tiro a menos de 35 km.
- Completar y modernizar el balance de corte, alza y tiro que garantice la molido del central a +80% de su norma potencial, con equipos de nueva tecnología que disminuyan el costo de la cosecha y el combustible.
- Incrementar la capacidad de molido del central hasta 9000 t/día en correspondencia con el crecimiento cañero.
- Respalda la tecnología industrial y la mecanización con un sistema de mantenimiento que garantiza su explotación y durabilidad.
- Incrementar la generación eléctrica y la entrega al Sistema Eléctrico Nacional.
- Incrementar la producción de azúcar hasta 74222 toneladas de refinando más de 50000 t, cubriendo el mercado interno y exportando 17000 t, con el nivel de inocuidad requerido.
- Maximizar la producción de derivados en función del crecimiento cañero, priorizando la producción de alimento animal, y flexibilizando el proceso industrial que permita el cambio de su matriz productiva en función del mercado.
- Incrementar la producción de alimento animal hasta 4620 t, contribuyendo a la sustitución efectiva de importaciones.

## CONCLUSIONES

1. La planificación estratégica resulta de gran importancia ya que las organizaciones funcionan mejor gracias a ella aportando puntos claves, los directivos al servirse de la planificación logran los objetivos y definen con claridad los métodos, ayudando a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes de que se agraven, también ayudan a los directivos a reconocer las oportunidades seguras y riesgosa eligiendo entre ellas. Por eso la planificación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica).
2. A pesar que existen muchos modelos y procedimientos para ejecutar la planificación estratégica en las organizaciones, queda seleccionado para desarrollar la investigación el modelo de Eugenio Yañez de 1985, ya que el mismo se ajusta a las características del procedimiento con que cuenta la empresa para formular su planificación, además cumple con lo estipulado por la Instrucción 1 del Consejo de Ministros del 2020.
3. Se logra realizar una actualización de la misión, los valores y la visión de la empresa, los cuales se encontraban desactualizados.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a la empresa Agroindustrial Azucarera Méjico implementar los resultados de esta investigación.
2. Revisar el procedimiento para elaborar la planificación estratégica con el objetivo de organizar la información que se solicita.

**BIBLIOGRAFÍA.**

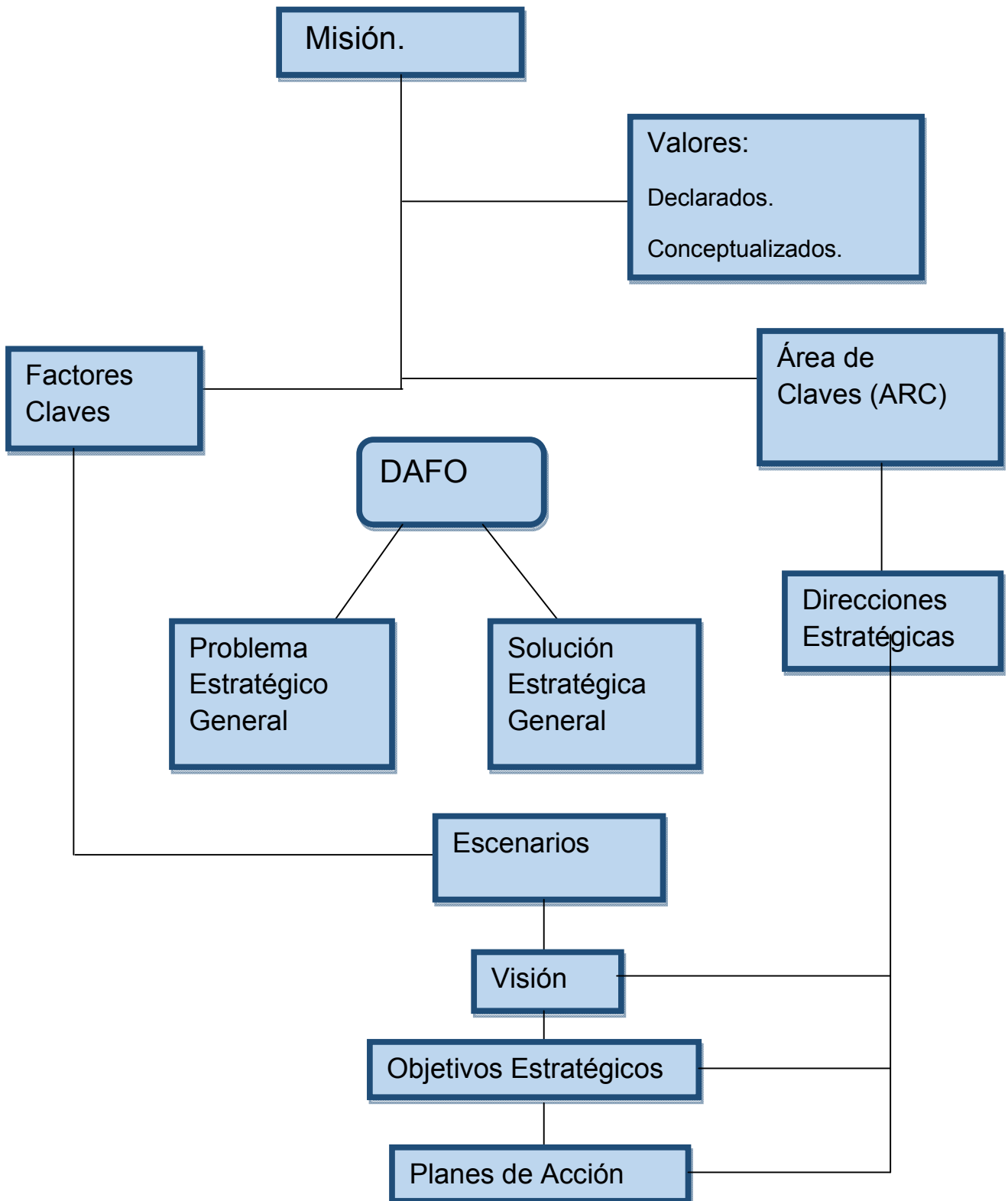
- Alberich Nistal, T., & Sotomayor Morales, E. (2014). Planificación, gestión y evaluación. Manual básico para la acción social.
- APAZA, M.(2017). Contabilidad de Instrumentos Financieros. Pacífico Ediciones. [ Links].
- Aquilino N. (2012).El "tablero de comando" como herramienta de gestión y seguimiento(partel).Disponibleen:<http://www.sfcaltagerencia.com/modules/news/article.php?storyid=8>.
- BERNAL, C. A., & SIERRA, H. D. (2017). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (3ª. ed.). Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/112893?page=84>.
- Blandez Ricalde, M. d. (2016). Proceso administrativo.
- Delgado, J. V. (2015). Planificando Estratégicamente.
- Empresa Agroindustrial Azucarera (2021) Resolución 88 de 27 de agosto del 2021, del Ministerio de Economía y Planificación, autorizó la creación de la Empresa Agroindustrial Azucarera México, integrada al Grupo Azucarero.
- Empresa Agroindustrial Azucarera (2021), Modelos de indicadores económicos. Cuba.
- F. David (2003). Gerencia Estratégica.
- González, Luna, A. C. (2015). Proceso Administrativo.
- H. Koonts (1991). Estrategia, planificación y control.
- Izamorar.(2017). Definición de Planificación, Qué es, Significado y Concepto. Disponible en: <https://izamorar.com/definicion-de-planificacion>.
- Kaplan RS.(2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016-2021).
- Menguzzato M, Renau JJ. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg. H, Lampel. (2003). Safari a la Estrategia.

- Morales Castro, A., Morales Castro, J. A., & Alcocer Martinez, F. R. (2014). Administración Financiera.
- NAVARRO SILVA, O. (2018). Perspectivas de la Administración Financiera del Capital de Trabajo como instrumento necesario en la evolución de las MiPyMEs. Espacios, 39(42). [Links].
- Olivera, C. A. (2007). Ejercicio estratégico: guía para el consultor, UMCC, 07. Pp. 27.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, 12(SpecialIssue), p:95.
- Porter, M. (1995). ¿ Qué es la estrategia.?
- Ramírez Córdoba, C., & Ramírez, M. d. (2016). Fundamentos de administración.
- Ronda Pupo GA. (2002). De la estrategia a la dirección estratégica. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/ede>.
- Sun Tzu (1983). El Arte de la Guerra, Capítulo 6. Vacío y Actualidad, tres siglos antes de nuestra era.
- Tarziján, J. (2018). Fundamentos de estrategia empresarial.
- <https://economipedia.com/definiciones/planificacion.html>.
- <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/instruccion-1-de-2020-de-ministerio-de-economia-y-planificacion>.

**ANEXOS**

**Anexo 1:** Modelo de Eugenio Yañes 1989.

**Fuente:** Elaboración Propia.



**Anexo 2:** Estructura Organizativa de la Empresa Agroindustrial Azucarera México.

**Fuente:** Empresa Agroindustrial Azucarera México.

