

ARTÍCULO ORIGINAL

Estrategia de cambio para la actividad agropecuaria-cañera

Strategy of change for the activity agricultural-cañera

Alexander Chile Bocourt¹, Isidro Rolando Acuña Velázquez², Noraimi Velázquez Casquero³

¹Máster en Agroecología y Agricultura Sostenible, profesor Auxiliar de la Universidad de Artemisa. Calle 8-C NO 713. % 7 y Campo. Manzana 22 Zona Urbana Consejo Popular Lincoln. CP.33800. Artemisa. Teléfono 47365601-02. Dirección particular: Carretera al Central José Martí, Finca Las Mercedes, Barrio MINAZ, Municipio San Cristóbal, Provincia Artemisa. (53) 48-524248. Correo electrónico: mkchile@unah.edu.cu

²Doctor en Ciencias Económicas, profesor Titular de la Universidad de Pinar del Río. Martí final 270 Esq. 27 de Noviembre. Pinar del Río, Cuba. Teléfono (53) 48-779662. Dirección particular: Frank País 343, Reparto 5 de Septiembre, Municipio Pinar del Río, Provincia Pinar del Río, Cuba. Teléfono (48) 776848, Correo electrónico: rolando@upr.edu.cu

³Máster en Educación Superior, profesora Asistente de la Universidad de Artemisa. Calle 8-C NO 713. % 7 y Campo. Manzana 22 Zona Urbana Consejo Popular Lincoln. CP.33800. Artemisa. Teléfono 47365601-02. Dirección particular: Carretera al Central José Martí, Finca Las Mercedes, Barrio MINAZ, Municipio San Cristóbal, Provincia Artemisa, Cuba. Teléfono (53) 48-524248, Correo electrónico: mkchile@unah.edu.cu

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo ofrecer una estrategia concreta para la reorganización de la actividad agropecuaria en los agroecosistemas cañeros. En la elaboración de la propuesta metodológica se recorren las tres etapas en la formulación de la estrategia y se determinan los aspectos esenciales para su construcción, partiendo del proceso de diagnóstico. Para ello se tuvo en cuenta las fases de formulación, implementación y revisión y control. En cada una de las etapas o fases se ofrece en el orden metodológico, los elementos que contribuyen a la comprensión de la estrategia. Con la implementación de la estrategia se obtienen incrementos de los rendimientos cañeros, aumentos en la producción de alimentos en las diferentes modalidades sociales productivas y una mayor participación de los trabajadores en la gestión socio-económica y productiva.

Palabras clave: Metodología, Estrategia, Organización-actividad agropecuaria cañera.

ABSTRACT

The present investigation has as purpose to offer a concrete strategy for the reorganization of the agricultural activity. In the elaboration of the methodological proposal the three stages are traveled to guarantee the formulation of the strategy for their construction, leaving of the diagnosis process. For it one keeps in mind the formulation phases, implementation and revision and control. In each one of the stages or phases he/she offers in the methodological order, the elements that contribute to the understanding of the strategy. With the implementation of the strategy increments of the yields cañeros are obtained, increases in the production of foods in the different productive social modalities and a bigger participation of the workers in the socio-economic and productive administration.

Key words: Methodology, Strategy, Organization-production of cane of sugar.

INTRODUCCIÓN

Las decisiones en pos de una gestión eficiente y eficaz, determinan en gran medida el éxito de una empresa y de su cuerpo de dirección y son el fruto de una gerencia inteligente y preparada. Lo que obliga a los directivos a poseer una vasta cultura, que les permita apreciar el impacto de sus decisiones desde el punto de vista económico, social, y ambiental, por cuanto todo lo que se haga en cualquier área de la empresa, al final genera un impacto, al interior de la misma y hacia su entorno (Soto, 2004). En el campo de la administración científica se ha demostrado que las decisiones deben estar respaldadas por un pensamiento estratégico, el cual debe estar en correspondencia con los procesos que se gestionan, debido a las peculiaridades de las actividades que desarrolla el hombre; industriales, agropecuarias, de servicios, y otras (Nieves, 2006). Tales premisas son tenidas en cuenta al proponer los principales aspectos metodológicos que debe contemplar una estrategia de cambio para la actividad agropecuaria cañera (Hernández, 2014).

La estrategia se orienta a afrontar el proceso de reorganización de la producción en los agroecosistemas cañeros, fortaleciendo la gestión de los colectivos de trabajadores, en función de incrementar la sostenibilidad de la producción cañera y de alimentos, de forma tal, que se garantice la sustitución de importaciones para la satisfacción de la necesidades locales y el incremento de la producción de *Saccharum officinarum* L. No es posible alcanzar tales metas sin la autogestión, sin definir las principales líneas y acciones estratégicas de la entidad, que reduzcan al

mínimo los costos y los impactos negativos en el ambiente, aumentando la productividad, y con esta, la eficiencia y eficacia, generando un valor superior al costo, potenciando los indicadores de sostenibilidad desde la entidad de base, la empresa y la municipalidad.

En este sentido metodológicamente en la construcción de la estrategia, se recorren tres etapas y se determinan los aspectos esenciales para su construcción, partiendo del proceso de diagnóstico. Para ello se tiene en cuenta las fases de formulación, implementación y revisión y control con el objetivo de ofrecer la metodología para la elaboración de la estrategia de reorganización de la actividad agropecuaria-cañera.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente artículo se orienta a la concreción metodológica para la elaboración de la estrategia de reorganización de la actividad agropecuaria-cañera y al mismo tiempo a la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, oportunidades, amenazas y fortalezas.

Metodológicamente la formulación de la estrategia implicó tres grandes pasos:

Primer paso:

Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Segundo paso:

Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio o unidad estratégica.

Tercer paso:

Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico _ la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: Qué productos y servicios ofrecer, qué demandas del mercado satisfacer, a qué segmento de clientes atender, qué tecnología utilizar (o desarrollar), qué método de ventas utilizar, qué forma de distribución utilizar y qué área geográfica atacar.

El propósito de toda estrategia es vencer dificultades optimizando tiempo y recursos, por lo que el plan general de la misma debe reflejar un proceso de organización coherente, unificado e integrado, direccional, transformador y sistémico, centrando la atención en el diagnóstico de las condiciones internas y externas del sector para caracterizar la situación real de los procesos y actores que intervienen en la gestión de la producción.

RESULTADO Y DISCUSIÓN

En el presente artículo, se coincide con Moreno (2010), al analizar diferentes definiciones, el cual menciona a: Peter Drucker, Alfred Chandler JR, Kenneth Andrews, Igor Ansoff y Henry Mintzberg. Para los autores el concepto de estrategia se asume como, "el proceso de dirección integrada por un conjunto o secuencia de acciones y actividades planificadas, ejecutadas y controladas, para perfeccionar la gestión de los actores sociales implicados en la actividad agropecuaria de acuerdo con objetivos concretos previamente delimitados". No existen recetas que proporcionen una estrategia adecuada para cada organización (*Ver figura*).

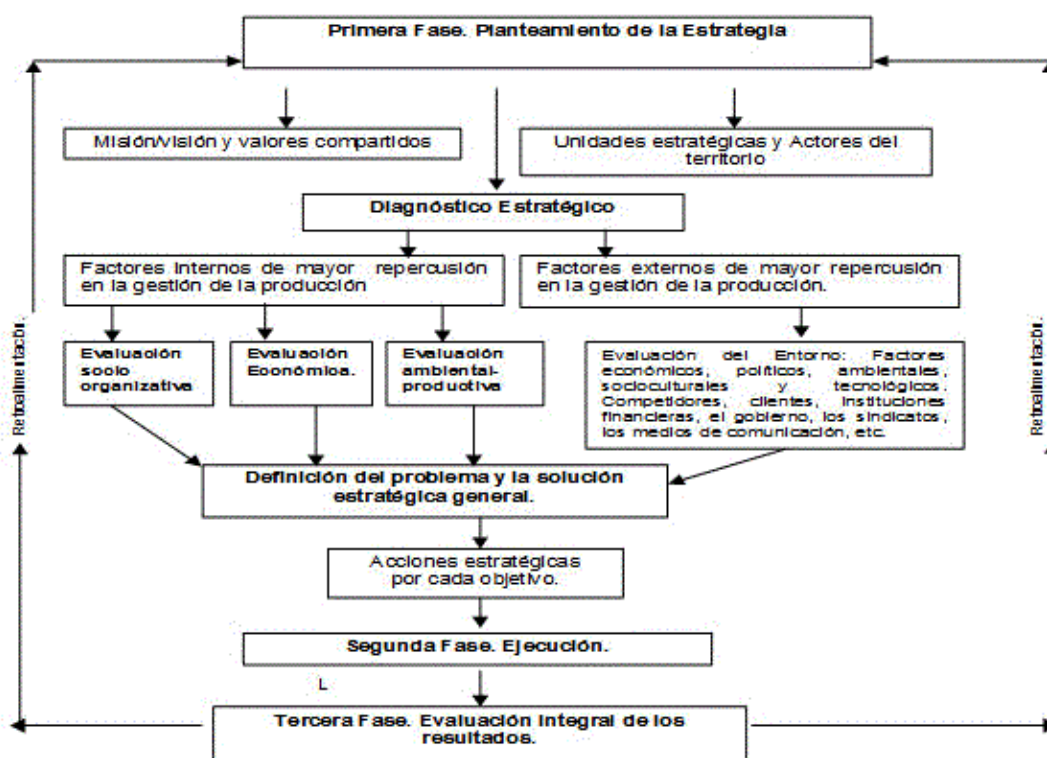


Figura . Propuesta metodológica para el diseño de la estrategia de reorganización de la producción en los agroecosistemas cañeros.

Fuente: Elaborada por los autores.

Primera fase. Planteamiento de la estrategia.

Para la construcción de la estrategia se hace obligatorio contar con la participación de los especialistas de la producción, los directivos y trabajadores, aspecto fundamental para lograr su incorporación en la posterior implementación. Es obligatorio combinar los métodos cualitativos y cuantitativos de investigación para llegar a valorar el comportamiento de las variables internas y de aquellas que influyen en los agroecosistemas desde el entorno, lo que propicia mayor objetividad en el diagnóstico estratégico y por tanto en el plan de acción a implementar.

Misión, visión y valores compartidos.

Un número importante de especialistas consideran la misión como la expresión general o el objetivo supremo de lo que quiere ser la organización, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad; es el resultado de la cultura de la organización, su historia, su oficio, su sistema de valores y creencias. Es la fase para procurar una unidad de propósito en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia y está caracterizada por ser orientada al exterior; es decir, hacia las necesidades de la sociedad, está dirigida hacia el futuro y tiene como base la credibilidad, es decir, el conocimiento de todos. Es motivadora, simple, clara y directa (Alcarrea, 2013, Thompson, 2006, Thompson & Strickland, 2001).

Según Ronda (2000), al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio.

Unidades Estratégicas y Actores del territorio.

Las unidades estratégicas son las bases con que se cuenta en el sector en el contexto del municipio para lograr su desarrollo, estas corresponden a las distintas áreas de producción de bienes o servicio, y es fundamental que estén bien claras a la hora de confeccionar la proyección estratégica.

Los actores son las personas que representan las instituciones implicadas en la estrategia de reorganización de la producción en los agroecosistemas cañeros del municipio San Cristóbal, las propias instituciones que participan como parte de ella, jugando un papel importante en el sistema de producción.

Diagnóstico estratégico de la actividad agropecuaria-cañera. Metodología.

El diagnóstico estratégico es fundamental en el proceso de formulación de la estrategia, etapa que contempla el análisis interno de la organización y su entorno y que constituye la base y punto de partida del proceso a formar, analítico y racional en el enfoque de la planificación estratégica. Antes de utilizar las herramientas para un mejor diagnóstico, es necesario hacer una caracterización general del sector y el municipio para conocer mejor la situación que se pretende transformar. Para llegar al diagnóstico estratégico se debe indagar con los directivos de las Cooperativas; de Créditos y Servicios (CCSF), de Producción Agropecuaria (CPA), Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) y la

Empresa, referente a la existencia o no de estrategias para el desarrollo de la actividad agropecuaria en las mismas, y con qué criterios de medida se trabaja en las áreas de resultados claves, insertadas en los planes anuales de la Empresa y entidades que metodológicamente se le subordinan. Por otro lado es necesario conocer si en la estrategia para tres años de la Administración Municipal (AM) existen criterios de medida que evidencien que se le dé un seguimiento sistemático al cumplimiento de los planes de producción de la actividad agropecuaria-cañera, pudiéndose utilizar la matriz DAFO. Aquí se debe observar que el alcance de esta información estratégica que proporciona la matriz es relativo.

Diagnóstico de los factores internos. Sistema de indicadores.

Indicadores socio-organizativos.

Como en toda producción material, en la rama agropecuaria el elemento fundamental de las fuerzas productivas es la fuerza de trabajo. En esta actividad, su existencia y participación directa es insustituible al ser esta una producción que en Cuba se realiza en condiciones agroecológicas peculiares, donde el factor socio-organizativo, tiene un peso determinante, a lo que se unen las características ambientales y tecnológicas de los cultivos. El objetivo de la evaluación socio-organizativa, es conocer no sólo con qué "recursos humanos" se cuenta, sino también, cómo se organizan y cuál es su estructura tanto cualitativa como cuantitativa, para lo cual se deben evaluar los siguientes indicadores:

Estructura organizativa de la producción: a nivel de la Unidad Empresarial de Base.

- Estructura de la fuerza de trabajo en las diferentes formas organizativas: Expresa la estructura cuantitativa y cualitativa de la fuerza de trabajo vinculada a la producción.
- Por ciento de trabajadores directos = $\frac{\text{total personal directo}}{\text{total trabajadores(plantilla)}} \times 100$
- Trabajadores vinculados al resultado final. Por ciento de trabajadores en las diferentes formas organizativas de la producción vinculados al pago por los resultados finales.
- Por ciento de mujeres = $\frac{\text{total de mujeres}}{\text{total de trabajadores}} \times 100$

Indicadores económicos.

Para realizar la evaluación económica es necesario caracterizar los niveles de eficiencia alcanzados en los diferentes eslabones organizativos de la producción a partir de su gestión socio-económica, y se deben valorar los siguientes indicadores: La producción bruta y mercantil que reflejan el valor de la producción física obtenida y el valor de la producción que se va a comercializar a precio de costo.

El costo de producción que refleja de forma sintética la forma en que se utilizan los recursos humanos y materiales en los procesos productivos. Mientras mayor sea el volumen de la producción que se obtenga, por unidad de gasto, menor será el costo por unidad de producto o el costo de la producción. Lo más usual es calcular el costo por peso de producción mercantil, englobándose todos los elementos de gasto. Resulta aconsejable determinar el costo por peso o por unidad de la producción fundamental.

La ganancia o pérdida que expresa el balance entre los ingresos y los gastos. Cuando el resultado final del proceso productivo es favorable es posible garantizar el autofinanciamiento y distribuir utilidades.

La productividad del trabajo como el indicador que expresa la eficiencia del trabajo vivo concreto que se expresa en forma física (natural) y de valor. Cuando un determinado número de campesinos, cooperativistas u obreros logra obtener un mayor volumen de producción en la misma unidad de tiempo, se incrementa la productividad del trabajo y el gasto de trabajo por unidad de producto disminuye. El enfoque agroecológico concede mayor importancia a la determinación de la productividad en términos físicos.

Por último, es muy importante calcular la rentabilidad que expresa cuánto se gana por cada 100 pesos gastados en la producción. No siempre una mayor rentabilidad, es reflejo de más eficiencia económica, alcanzada por el eslabón de la producción que se valore, con un volumen de gastos dado. Por el peso que tienen en el nivel de vida de los productores, en la estructura del costo de la producción y por su relación directa con la productividad del trabajo, es conveniente determinar el comportamiento de los ingresos, del salario o el anticipo, así como el gasto de fuerza de trabajo por peso de producción mercantil, lo que es conveniente valorar al cierre de cada mes y año.

Indicadores ambientales-productivos.

En la evaluación ambiental-productiva, es indispensable tener en cuenta los siguientes indicadores:

- Uso y tenencia de la tierra: Desde el punto de vista del uso se debe determinar la superficie agrícola cultivada y no cultivada, (en cultivos permanentes y temporales, ociosos, en pastos artificiales y naturales). La superficie no agrícola: área de bosques, recursos hídricos, superficie poblacional y constructiva. En el caso del presente estudio solo se tiene en cuenta el uso en función de los cultivos fundamentales. En lo referente a la tenencia de la tierra se tiene en cuenta la distribución espacial de las unidades de producción por tipos y formas de tenencia.

- **Agroproductividad:** Para la obtención del indicador es necesario un estudio detallado de suelo en el área y el empleo de programas computarizados para el procesamiento de los datos, como por ejemplo el AGROSEL y AGRO 24. Este indicador refleja la aptitud de los suelos para el cultivo ya que incluye características como profundidad efectiva, pendiente, pedregosidad, erosión, pH, textura, velocidad de infiltración, contenido de materia orgánica, entre otros.
- **Rendimiento agrícola:** Producción por unidad de área. En estudios agroecológicos es necesario el cálculo de este indicador integral a partir de los datos captados en el propio agroecosistema y no como resultado de estudios en parcelas experimentales. Para un análisis integral de la sostenibilidad, es usado este indicador para la evaluación del cultivo fundamental y de las restantes producciones agropecuarias del agroecosistema.
- **Composición varietal a nivel del agroecosistema:** Se considera como la superficie o porcentaje de área ocupada por las diferentes variedades de caña.
- **Efecto de las variables climáticas:** Incluye la influencia de la temperatura media, mínima media y máxima media, velocidad del viento medio, nocturno y diurno, humedad relativa media a las 7.00 a.m. y a las 13.00 p.m., y pluviometría. Una vez obtenidas las variables climáticas de las zonas en estudio, se evalúa su factibilidad para la producción fundamental y se realiza una agrupación teniendo en cuenta estas variables, para ello se recomienda un análisis de "Clúster" y de Discriminante. En la aplicación de este método estadístico para estudios agroecológicos se utilizarán las variables temperatura, humedad relativa, viento y pluviometría, lo cual posibilitará un agrupamiento de los agroecosistemas de acuerdo a las similitudes climáticas entre ellos.
- **Comportamiento de las principales plagas y enfermedades:** Se mide a través de las metodologías existentes en la Estación Territorial de Protección de Plantas (ETPP). Este indicador da una medida del comportamiento de la biodiversidad funcional, muy utilizado en los estudios agroecológicos, ya que permiten evaluar el manejo fitosanitario de las plantaciones, influyendo significativamente en los resultados productivos e ingresos de los productores cualquiera sea la forma en que esté organizada la producción.
- **Biodiversidad:** Para calcular la biodiversidad se realiza un censo del número total de especies por cada agroecosistema excluyendo el cultivo fundamental de cada uno de ellos. Este método permite calcular el índice de abundancia y

equitatividad, tanto para la fase de diagnóstico como para la implementación de la estrategia.

- Áreas bajo medida de conservación de suelo: Relación porcentual de áreas con medidas de conservación de suelo respecto al área total de la plantación. Los problemas de agroproductividad de los suelos están dados por factores limitantes que en su mayoría tienen que ver con la pendiente, pedregosidad, erosión, poca profundidad efectiva, bajo contenido de materia orgánica, entre otros, por lo que resulta imprescindible el empleo de un grupo importante de medidas de conservación de suelo tales como: aplicación de materia orgánica, empleo de policultivos, laboreo mínimo siembra en contorno, barreras vivas y muertas, coberturas vivas y muertas, abono verdes, etc.

Diagnóstico de los factores externos

En el desarrollo del diagnóstico, deben caracterizarse los factores de carácter externo que mayor incidencia ejercen en el sistema objeto de estudio como son: factores económicos, políticos, ambientales, socioculturales y tecnológicos. Para el estudio de la reorganización de la producción en los agroecosistemas cañeros, también se caracterizaran las relaciones sociales de producción que se dan en el contexto de la economía nacional, del sector y de la rama, y que inciden directamente en el sistema estudiado. Al mismo tiempo, se debe identificar la influencia de factores más específicos como son: competidores, clientes, instituciones financieras, el gobierno, los sindicatos, los medios de comunicación, otros grupos de interés (Saldívar & Gil, 2004).

Definición de problemas y la solución estratégica general.

Una vez concluida la evaluación socio-organizativa, económica y ambiental-productiva, así como la valoración de la influencia de los factores externos en el sistema de producción, se realiza el análisis de los problemas y las causas que los originan, lo que permite jerarquizar los mismos y proyectar la estrategia de prioridades para el planteamiento de las soluciones. En este nivel de la investigación es conveniente utilizar el método de escenarios Según, Michel Godet (1996): "Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y la progresión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación de futuro". Al utilizar el método de escenarios se recomienda construir una imagen del estado actual constituido por el fenómeno estudiado y su entorno, a partir del cual podrá desarrollarse el estudio prospectivo haciendo énfasis en:

Delimitar el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno general.

Determinar las variables esenciales: examen de los efectos directos e indirectos de las variables del entorno general (variables externas) sobre las variables que caracterizan el fenómeno estudiado (variables internas). Para esto se utiliza el análisis estructural (Método MIC-MAC).

Acciones estratégicas por cada objetivo.

Son las actividades encaminadas a dar cumplimiento a los objetivos, esto requiere precisión en la asignación de los recursos, los responsables en la ejecución de las acciones, claridad en los plazos de ejecución y el control periódico de las actividades.

Segunda fase. Ejecución.

La concreción de la estrategia y de su plan de acción se materializa a través de un programa de desarrollo para cada unidad de producción o actividad productiva en particular. En esencia, el programa refleja las principales transformaciones que es necesario emprender para reorganizar la producción en cada actividad productiva. En el mismo queda plasmado con claridad cómo y en qué momento se ejecutará cada acción, quiénes las ejecutarán y controlarán y los recursos de que se dispondrá para cumplir exitosamente el programa. Para que el programa responda al enfoque participativo, agroecológico y prospectivo que sostiene la estrategia de reorganización de la producción en los agroecosistemas cañeros, el mismo es elaborado y discutido con los productores en las unidades de producción, teniendo en cuenta las características de cada modalidad social productiva, donde se enriquece y aprueba en Asamblea General de Trabajadores, para su implementación.

En la experiencia de la estrategia propuesta se realiza un diagnóstico inicial que abarca tres años con cierre diciembre 2009, se valoraron los resultados del mismo, con los representantes de los productores de las diferentes modalidades sociales productivas y del gobierno y se decide implementarla para el período 2010-2012.

Tercera fase. Evaluación integral de los resultados.

La evaluación integral del funcionamiento del sistema de producción agropecuario, del cumplimiento de los objetivos económicos, sociales, ambientales e institucionales, que son prioritarios para la entidad productiva y la sociedad, son el reflejo del cumplimiento de la estrategia. La cual teniendo en cuenta el criterio de los productores en la evaluación integral de los resultados, se acelerara o reorientara, como es conocido la mayoría de las estrategias fracasan porque no son implementadas. De gran valía en esta etapa resulta el análisis teniendo en cuenta la composición varietal, la biodiversidad, la evolución en cuanto a áreas con

medidas de conservación de suelos y el análisis del rendimiento de las producciones no cañeras y el rendimiento de caña y la estimación del rendimiento mínimo potencial (RPM) por suelo y cepa. Para este último se utiliza el método deductivo del tercer cuartil, el cual se encuentra dentro de los métodos empleados en la clasificación cuantitativa y parte de los datos de rendimientos para evaluar los suelos (información agroestadística de los campos). El tercer cuartil es la constante de posición que refleja las tres cuartas del mismo total ordenado sucesivamente (Bouzo, Hernández, & Hernández, 2013).

La implementación de la Estrategia de cambio para la actividad agropecuaria-cañera en el período comprendido entre el 2010-2012 en la UEB 30 de Noviembre, evidencia un comportamiento favorable de los indicadores económicos y productivos, entre los que sobresale la disminución del costo por peso de producción mercantil a 0.94 centavos, la obtención de utilidades, así como una mejor estructura de cepas, que favorece el crecimiento de las rendimientos por ha, el suministro estable de materia prima al Central durante la Zafra y enfrentar las plagas y enfermedades del cultivo fundamental.

CONCLUSIONES

La construcción de una estrategia concreta para la de reorganización de la actividad agropecuaria en los agroecosistemas cañeros es un proceso complejo que discurre en las fases de formulación, implementación, revisión y control, en un proceso de retroalimentación constante, en el que es obligatorio contar con la participación de los especialistas de la producción, los directivos y trabajadores, y tiene como eje integrador de las transformaciones a ejecutar un enfoque agroecológico y prospectivo, lo que constituye el aspecto novedoso central del proceso de construcción e implementación de la misma.

Los resultados productivos, socio-organizativos y económicos alcanzados como resultado de la implementación de la estrategia en las diferentes modalidades sociales productivas, que se subordinan a la Unidad Empresarial de Base Atención a Productores Cañeros "30 de Noviembre", evidencian su validez, con lo cual se pone de manifiesto la capacidad de los directivos y trabajadores para gestionar el cambio estratégico y alcanzar resultados materiales concretos que tributan al desarrollo de la entidad, la empresa y la localidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcérrec, C. (2013). *La jungla de los conceptos estratégicos: hacia un marco integral para la Dirección Estratégica*.
- Bouzo, L, Hernández, B., Hernández, R. (2013). *Potencial agroproductivo de los suelos dedicados al cultivo de la caña de azúcar en la UEB 30 de Noviembre, Provincia Artemisa. Primera Aproximación*. Informe Técnico.

Instituto Nacional de Investigaciones de la Caña de Azúcar, La Habana. 22 pp.

- Godet, M. (1996). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Santafé de Bogotá, Ediciones Alfomega S.A. pp 3.
- Hernández, E. (2014). *Administración del cambio. Un enfoque innovador*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/>
- Moreno, C. (2010). Procedimiento para el diseño de la estrategia empresarial con un enfoque a la responsabilidad social corporativa como herramienta competitiva.
- Nieves, F. (2006). *Estrategia y Dirección Estratégica*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/Canales7/ger/estrategia-en-laadministración.htm>
- Ronda (2000). *Misión y visión*. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Saldívar, M., Gil, I. M. (2004). Interacción entre competitividad empresarial y desarrollo local en las condiciones de la economía globalizada. *Economía y Desarrollo*. Edición especial 136, pp. 59.
- Soto, L. (2004). *Estrategia y Dirección Estratégica*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/Canales7/ger/estrategia-en-laadministración.htm>
- Thompson, A., Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. 11va. Edición, Mc Graw Hill, pp. 4.
- Thompson, I. (2006). *Misión y visión*. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Recibido: agosto 2015

Aprobado: noviembre 2015

MSc. Alexander Chile Bocourt. Profesor Auxiliar de la Universidad de Artemisa. Calle 8-C NO 713. % 7 y Campo. Manzana 22 Zona Urbana Consejo Popular Lincoln. CP.33800. Artemisa, Cuba. Teléfono 47365601-02. Dirección particular: Carretera al Central José Martí, Finca Las Mercedes, Barrio MINAZ, Municipio San Cristóbal, Provincia Artemisa. (53) 48-524248. Correo electrónico: mkchile@unah.edu.cu