

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Tesis en opción al Grado Académico de
MASTER EN DIRECCIÓN

**“La relación estrategia-estructura de TECNOAZUCAR como único
comercializador del MINAZ”**

Autor: Lic. Héctor Companioni Echemendía
Tutor: Dra.C. Ileana Díaz Fernández

Febrero 2011

Introducción:

La producción azucarera en Cuba data del siglo XVIII, habiendo sido uno de los principales productores del mundo, con un fuerte desarrollo técnico tanto agrícola como industrial.

El Ministerio del Azúcar, en su decursar ha contado con programas de innovación y desarrollo, gracias a los cuales la industria, las tecnologías agrícolas y el sistema de apoyo se fueron modernizando hasta alcanzar magnitudes y desarrollo tecnológico que le permitirían producir hasta 10 millones de toneladas de azúcar en una zafra, esfuerzo que si bien no se materializó, permitió al país realizar zafra posteriores de alrededor de 8 millones de toneladas. Al mismo tiempo realizó importantes inversiones en la producción de derivados de la caña

En los años noventa se reestructura el sector, se tomó la decisión de que la nueva etapa se caracterizaría por alcanzar un nuevo nivel de desarrollo que se tendría lugar a partir de un proceso innovador gestionado mediante una estrategia ministerial con réplica en los grupos empresariales y empresas tanto productivas como de apoyo.

Sin embargo en estas nuevas condiciones, el sector azucarero cubano se vio obligado a grandes transformaciones como consecuencia de dificultades financieras, pero también de factores organizativos y condiciones climáticas adversas, la producción de caña se redujo progresivamente a partir fundamentalmente del decrecimiento en los rendimientos agrícolas.

Situación problemática

La reducción de la producción de caña se ha reducido ha conducido a bajas producciones de azúcar y otros derivados y por tanto se ha dejado de ingresar recursos por exportación.

Si bien es cierto que la causa fundamental de la situación antes expuesta, es la falta de caña, también existen otros aspectos que la agudizan o agravan, entre ellos la forma en que se encuentra organizada la comercialización en el MINAZ.

La existencia de dos empresas y un Grupo empresarial que comercializan tanto el azúcar, los derivados, las producciones agrícolas y los servicios técnicos, ha ocasionado que los productores y los gobiernos de los territorios deban evaluar el proceso y contactar con varios interlocutores. De igual manera algunos clientes nacionales deben negociar con varias empresas sus necesidades.

Lo anterior, además pone en evidencia la duplicidad de funciones y por tanto el exceso de personal y de gastos.

Todo lo anterior indujo al MINAZ a decidir que la actividad comercial se concentrara en la empresa TECNOAZUCAR creada en 1982, y que hasta ahora se especializaba en la exportación y venta en el mercado interno, de productos derivados de la caña de azúcar, así como la prestación de servicios técnicos, consultoría, asistencia técnica y transferencia de tecnologías hacia diversos países del mundo.

De lo anterior se deriva el **problema científico**:

¿Cuál deberá ser la estrategia y la estructura organizativa de soporte, en TECNOAZUCAR, para cumplir con las nuevas funciones otorgadas?

El Objetivo General:

Proponer la estrategia corporativa y la estructura de soporte para TECNOAZUCAR

Objetivos específicos:

- Caracterizar conceptualmente la relación estrategia-estructura
- Diagnosticar el sistema actual de comercialización del MINAZ
- Definir los objetivos estratégicos y sus correspondientes estrategias de TECNOAZUCAR
- Caracterizar la estructura organizacional de soporte a la estrategia de TECNOAZUCAR

Este tipo de investigación no requiere de hipótesis, aunque la misma se condujo mediante la respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál la situación en el mundo del mercado azucarero?

¿Cuál es la situación actual de la comercialización del MINAZ?

¿Cuál es la nueva misión de TECNOAZUCAR?

¿Cuáles serán los objetivos y estrategias de TECNOAZUCAR, teniendo en cuenta el análisis estratégico?

¿Qué estructura organizativa apoyaría a la estrategia de TECNOAZUCAR?

¿Qué ventajas e insuficiencias posee la estructura propuesta?

Objeto de estudio práctico:

El sistema comercial del MINAZ y en particular TECNOAZUCAR

Alcance:

La investigación se circunscribió a la actual TECNOAZUCAR con sus nuevas funciones y negocios y se propone una estrategia corporativa y se presenta la estructura organizacional que le sirve de soporte, aunque la misma no se despliega completamente es las relaciones indirectas e informales.

Estructura de la Tesis:

La estructura de la tesis es la introducción, tres capítulos, las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía y anexos.

Capítulo I: La relación estrategia-estructura. Aspectos conceptuales

Los estudios e investigaciones realizadas sobre estructura y estrategia organizacional han sido objeto de debate en los últimos años desde distintas disciplinas y enfoques ¿Cómo se diseñan y estructuran las firmas? ¿Cómo los directores y gerentes pueden influenciar y contribuir a través de sus decisiones estratégicas, al logro de la eficiencia de los procesos administrativos? En la evolución de las investigaciones sobre el tema, han surgido una gran variedad de enfoques sobre la forma de interpretar y actuar estratégicamente en una organización y sobre los diseños de sus estructuras.

Todos los seres humanos vivimos y transitamos por organizaciones. Según señalan distintos autores, desde los tiempos más remotos los hombres han advertido la necesidad de reunirse en grupos para defenderse, para procurar alimentos, para vencer dificultades en la vida. Cuando dos o más personas unen sus fuerzas y colaboran para alcanzar un objetivo común, comienzan a dar vida a una organización.

Para que ésta persista en el tiempo, se requieren ciertos requisitos indispensables: cooperación entre las personas, colaboración, coordinación de esfuerzos de manera que los mismos sean aplicados en el momento oportuno, de la forma adecuada y en correspondencia con los demás esfuerzos. Para ello, se requiere una dirección, como parte esencial en toda cooperación organizada.

Esta dirección o administración, como la denominan los distintos especialistas del tema, es la encargada de integrar las diversas partes y recursos de la organización y lograr además su integración al entorno para llevar a cabo los objetivos que se ha propuesto.

Como lo señalan diferentes estudios que veremos a continuación, las organizaciones adoptan diferentes estructuras que influyen en las decisiones, estrategias, comportamientos que toman sus integrantes. Según señala Chandler¹ en sus pioneras investigaciones sobre el tema, la estructura debe ser diseñada según las estrategias que se definan, debe seguirla y es un medio para que cualquier organización alcance sus objetivos.

Tal como describen ciertos estudios sobre administración, los objetivos se derivan de la estrategia general de las organizaciones, por lo cual ambos conceptos están muy relacionados. Algunos autores, como Peters y Wasserman², afirman que, si los directivos realizan un cambio de estrategia organizacional, necesariamente deberán modificar sus estructuras para posibilitar la implementación de dichos cambios.

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas. Según diferentes autores³, existen seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de organización:

- Especialización laboral
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Control
- Centralización y descentralización
- Formalización

¹Chandler, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press, 1962.

² Las investigaciones de Chandler fueron retomadas y actualizadas por otros autores como Peters y Wasserman, en *En busca de la Excelencia* y Amburgey T. L. y Dancan, T., en *As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategy and Structural Change* en *Academy of Management Journal*, diciembre, 1994, pp. 1427-52.

³ Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Pearson Education. México, 2004.
Daft, R., *Organization Theory and Design*, Cincinnati, OH, Southwestern, 2001.

Si bien estos elementos básicos han sido tenidos en cuenta al definir y diseñar una estructura en la mayoría de las instituciones públicas, privadas, y con y sin fines de lucro en los últimos años, los directivos y/o administradores comenzaron a diseñar nuevas opciones estructurales en función de los cambios acelerados que produce la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la turbulencia y globalización de los mercados, dando origen nuevas formas organizaciones: organizaciones virtuales, estructuras por equipo, más flexibles y menos piramidales y jerárquicas, redes de trabajo.

Los estudios sobre administración han analizado por largo tiempo las organizaciones dentro de un entorno estable, por lo cual resultaba necesario diseñar una estructura estable y eficiente que acompañe a la estrategia organizacional definida. En los contextos actuales, las reglas fijas y de validez universal pierden valor y los cambios constantes que se producen en la mayoría de las sociedades, conforman una nueva forma de entender la gestión en un mundo cambiante y turbulento.

Mitzberg⁴, en sus estudios de investigación sobre el tema, distingue cinco subunidades en la organización: núcleo operativo, cumbre estratégica, línea media, tecno estructura y staff de apoyo. De todas ellas, destaca la cumbre estratégica por desempeñar el papel más importante en la formulación de estrategias. Allí se encuentran las personas con responsabilidad global en la organización -el director general y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos objetivos son globales- y que se encargan de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva.

Para otros autores (Amburgey y Dancen)⁵, la estructura constituye una herencia de la que es difícil escapar, y en ese sentido las estrategias no son nunca totalmente libres, ya que deben tener en consideración ciertas decisiones pasadas

⁴ Mitzberg, H. *The Structuring of Organizations*. The Theory of Management, Policy Series. 1984.

⁵ Amburgey, T. y Dancen, T., *As the left foot follows the right? The dynamics of strategy and structural change*". Academy of Management Journal, diciembre 1994, pp.1427-52

y limitaciones estructurales. Las posibilidades de una empresa para responder a las evoluciones del entorno están limitadas por sus capacidades internas y aquí la estructura es uno de los elementos más importantes. Así, por ejemplo, la debilidad de las estructuras adhocráticas (flexibles e innovadoras), permite que las empresas con dicha estructura organizativa gocen de una gran reactividad en el enfrentamiento con el entorno. Por el contrario, las estructuras burocráticas limitan la capacidad innovadora de la empresa impidiendo de hecho la adopción de ciertos tipos de estrategias.

Existen, no obstante, posturas intermedias que tratan de terciar en esta discusión entre la preponderancia y la interrelación de estrategia y estructura. Así, por ejemplo, Miller⁶ ha propuesto una síntesis de configuraciones estratégicas y de estructuras organizacionales en la idea de que las combinaciones posibles entre las diversas configuraciones estratégicas y estructurales son limitadas.

Según Miller, a partir de una estrategia dada, solamente existe un número limitado de estructuras adaptadas y viceversa, de tal manera que la configuración de las estructuras y de las estrategias se reagrupan entre ellas para dar lugar a configuraciones sintéticas, y la trilogía entorno-estrategia-estructura da lugar a configuraciones conjuntas.

De acuerdo con investigaciones realizadas por diferentes autores (Miles y Snow)⁷ se identifican 5 tipos de estrategias, que a su vez es posible relacionar con diferentes tipos de estructuras:

1. Diferenciación por innovación
2. Diferenciación por el *marketing*
3. Estrategias de especialización
4. Dominio o liderazgo por los costos
5. Diversificación mediante conglomerados

⁶ Miller, D. *Configurations de strategies et de structures: un pas la synthese*. Gestión, 1996.

⁷ Miles y Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, Mc Graw Hill. 1978

La estrategia de diferenciación por innovación corresponde a las empresas que llegan al mercado con nuevos productos y nuevas tecnologías. Estas empresas invierten en la investigación y desarrollo y a menudo son obra de pioneros. La estrategia de *marketing* caracteriza a las empresas grandes con presupuestos importantes en publicidad, en fuerza de ventas y en promoción. La estrategia de focalización, especialización, o si se prefiere, de enfoque corresponde a la acción sobre un segmento del mercado o producto, de tal forma que la empresa concentre sus medios sobre un objetivo preciso.

La estrategia de liderazgo en costos, por su parte, implica buscar costos lo más bajos posibles para poder utilizar estrategias de precios. Por último, la estrategia de conglomerados se opone a la de especialización o focalización al consistir en la inversión en muchos mercados diferentes tratándose de una estrategia de diversificación.

Miller relacionó estas clases o formas de estrategias con una serie de configuraciones estructurales basadas en la síntesis de Mintzberg y presenta cuatro configuraciones: la **estructura organizativa simple**, la **burocrática mecanicista**, la **adhocrática** y la **organización divisional**.

Según Miller, las empresas con **estructuras organizativas simples** por lo general deberán adoptar estrategias de diferenciación por el marketing o de especialización, ya que la especialización en un segmento del mercado siempre compensa las ventajas ligadas al poco tamaño; pero, por el contrario, la fuerte centralización inherente en las estructuras simples que no sufren renovación, e igualmente el pequeño tamaño, prohíben el empleo de estrategias que se basen en las inversiones importantes para aumentar el tamaño, como son las de liderazgo en costos o las de diversificación mediante conglomerados.

La **estructura burocrática mecanicista** es plenamente armónica con una estrategia de liderazgo en costos; pero, por el contrario, la rigidez de esta forma estructural hace realmente irracional una estrategia fundada en la innovación, ya que las empresas mecanicistas sólo prosperan en entornos estables y simples.

La **estructura adhocrática** es la adecuada para las estrategias de innovación. La organización adhocrática es, por esencia, una característica de las organizaciones innovadoras e igualmente la estructura flexible que comporta, facilita la colaboración entre los diversos especialistas y hace atractivo este tipo de estructura para las estrategias de diferenciación.

Por último, la **estructura divisional** se adapta perfectamente a la estrategia de diversificación, y las estrategias de liderazgo en costos y de diversificación por el mercado parecen poder conciliarse con esta forma de estructura.

Tratando de centrar la discusión entre la importancia de la estrategia y de la estructura, resulta importante lograr un enfoque integrador del análisis estratégico y organizacional; así, algunos autores (Blau,P. y Schoenherr,R.)⁸ afirman que una empresa reposa sobre cuatro pilares: los objetivos, la organización, el entorno y la actividad.

Cada pilar está unido a los otros conformando un sistema dinámico. Si distinguimos entre los niveles, esto es, un nivel corporativo y un nivel de negocios, puede observarse cómo el nivel corporativo hace patente la importancia de un rol de los valores, de las operaciones y objetivos de los dirigentes. La legitimidad de la empresa resulta de la articulación entre objetivos y entorno y la cultura traduce la forma en la que los objetivos influyen en los valores y las creencias propias de los individuos de una organización.

⁸ Blau,P. y Schoenherr,R *The structure of organizations*, New York, Basic Books, 1971
Van de Ven,A y Joyce,W. (comps.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York. John Wiley.1981

Pocos términos dentro de la Administración han tenido tanta difusión y utilización en el lenguaje del mundo empresarial, como la palabra estrategia, que es utilizada tanto en la planeación, administración, dirección, como así también para adjetivar personas y pensamientos.

La idea de Estrategia proviene inicialmente de la ciencia militar y es definida como *la ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala*. El término ha sido incorporado al mundo empresarial y es utilizado en muchas ocasiones para dar relieve e importancia a muchas acciones.

Mitzberg⁹, uno de los autores que más ha investigado sobre el tema, analiza distintas escuelas de pensamiento estratégico que luego se reunieron en dos grande grupos: *prescriptivas y descriptivas*.

Mitzberg, en sus cuestionamientos se pregunta *¿qué organización es capaz de borrar por completo su estructura cuando cambia su estrategia?* El pasado siempre cuenta, es necesario tener en cuenta la historia y orígenes de una organización, su cultura, el entorno, y afirmar que la estrategia debe tener prioridad sobre la estructura, lo que implica asegurar que tiene primacía sobre cualquier otro componente de la organización que conforma la estructura, según sostiene el mencionado autor.

Según entiende Mitzberg, *“la estrategia debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente”*, y para ello los directivos deben comprender su ambiente y adaptar la estrategia a sus fuerzas y necesidades.

ORGANIZACIÓN  **ESTRATEGIA**  **AMBIENTE**

⁹ Mitzberg, H. y otros. *El proceso estratégico*. Edición europea revisada. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ., 1999.

Desde otra óptica, Charles Handy¹⁰ señala: *“No es bueno tener una estructura y una estrategia brillante y unas grandes personas, a menos que haya una razón para ello. Y no te lleva muy lejos ir diciendo lo maravillosas que serán las cosas en el futuro sin saber cómo llegar allí. Es esta una rara combinación”*.

De acuerdo a las definiciones aportadas por diferentes autores, la estrategia de una organización se puede definir como *“la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la re-configuración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés”*. Así, la estrategia es también la manera en que una organización se relaciona con su entorno, adaptándose al mismo, tratando de anticipar cómo será en el futuro y tratando también, en la medida de lo posible, de influir sobre él.

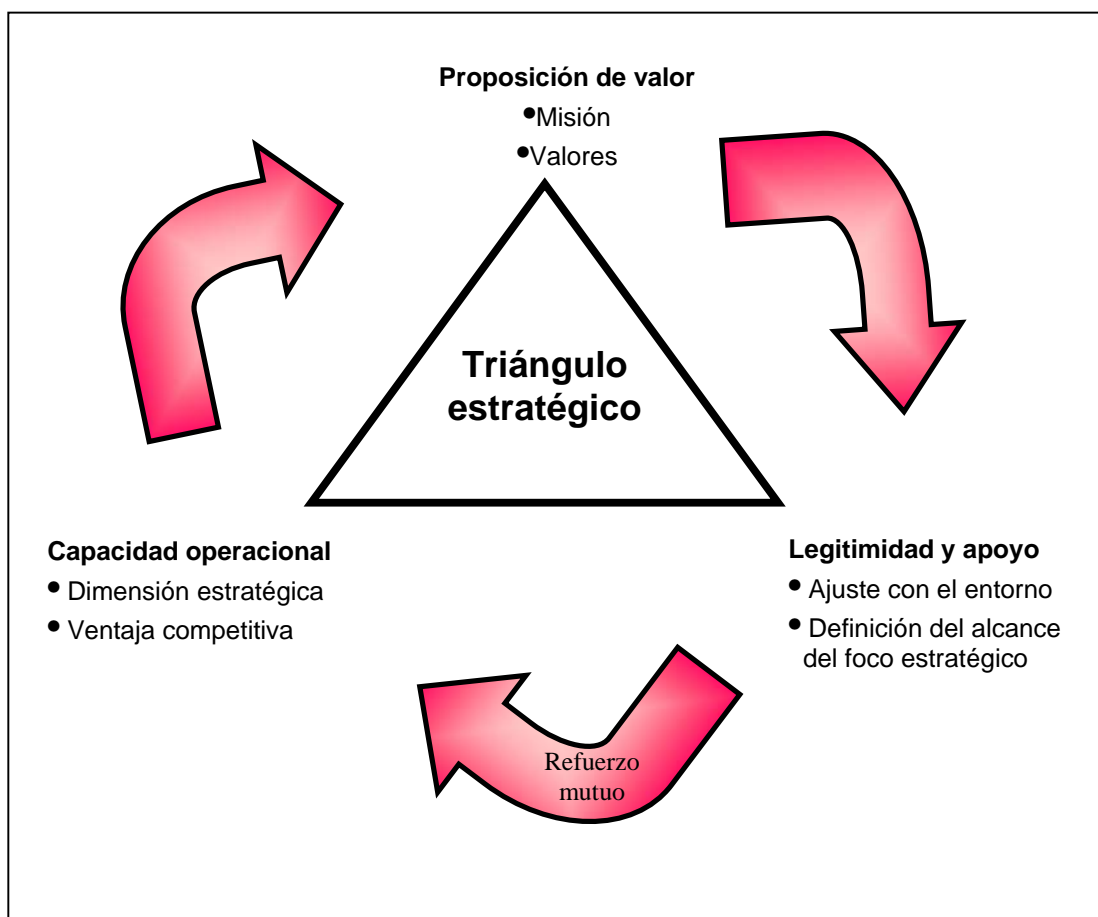
Un diseño interesante para abordar la relación entre estrategia y estructura organizacional, es tener en cuenta el “triángulo estratégico” desarrollado por Mark Moore¹¹. Este modelo sirve para analizar distinto tipo de instituciones y adaptarlo según los diferentes fines y misión de las organizaciones, ya que enfatiza la importancia de definir correctamente el valor que cada organización quiere producir.

El vértice superior del “triángulo estratégico” (ver gráfico) representa la “proposición de valor” de la organización que señala su norte, su direccionamiento. Esta es la promesa que hace la organización de dar respuesta a una necesidad insatisfecha de la clientela, la comunidad, o de parte de ella, y se estructura a partir de su misión y sus valores. Cuando las organizaciones hacen realidad esa promesa, *crean valor*.

¹⁰ Handy, Charles. *“The Search for Meaning: A Conversation with Charles Handy”*. En *Leader to Leader*, verano de 1997.

¹¹ Moore, Mark Harrison. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1995.

La proposición de valor como “cima” del triángulo estratégico se apoya en dos “patas”, sin las cuales no podrá hacer realidad esa promesa. La primera de ellas es “legitimidad y apoyo”, y pone énfasis en la capacidad de la estrategia para conseguir apoyos para el valor que se desea crear. El último vértice (parte izquierda) del triángulo se dedica a la “capacidad operacional”. Pone énfasis en si existen suficientes conocimientos y capacidades para obtener los resultados deseados: la capacidad que tienen las organizaciones para que convivan las estrategias emergentes y la planificación estratégica, y la facultad que tienen para crear una ventaja competitiva sostenible.



Fuente: Adaptación basada en Moore (2000), y Johnson y Scholes (2001).

Sería un error pensar que la estrategia consiste en principios inamovibles o en leyes inquebrantables. Sin embargo, sí consiste en definir objetivos principales, propósitos o metas, que se conjugan en forma de políticas, líneas de actuación y

planes explícitos para conseguir estos fines, y que son desarrollados conscientemente y en coherencia (al menos esto es lo deseable) con la misión de la organización. En estas líneas de actuación se encuadran las decisiones cotidianas gracias a las cuales se establece, en un momento determinado, la posición de la organización respecto al entorno que la rodea. Por ello, cuando la estrategia está bien definida, debería responder a las siguientes preguntas: ***¿a quiénes nos dirigimos?, ¿qué servicios prestamos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿en qué nos diferenciamos de otras organizaciones parecidas?***

Como señala Andrews¹², los objetivos, metas, políticas y planes en su conjunto establecen qué es o qué quiere ser la organización, y en qué clase de negocio o actividad está o quiere estar, este es el enfoque de la escuela de diseño, una de las tres que conforman la corriente prescriptiva de las estrategias según la clasificación de Mintzberg.

Tales escuelas, como planificación y posicionamiento, además de diseño, son deterministas y por tanto para ellas la estructura es una consecuencia de la estrategia.

Las Escuelas *descriptivas* surgen como consecuencia de restricciones de las anteriores escuelas y comenzaron a ganar influencia dentro de los análisis del management. Se denominan *descriptivas*¹³ pues su punto de partida consiste en describir a partir de observaciones empíricas, la forma como en las empresas se establece la estrategia y los resultados alcanzados.

En su libro *Safari a la Estrategia*, Mintzberg¹⁴ describe los aportes de 10 diferentes escuelas de pensamiento y analiza las ventajas y desventajas de cada una, en un revisión crítica que lo lleva a concluir que las estrategias y el proceso de

¹² Andrews, K. *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: Ediciones. Universidad de Navarra S.A., 1977.

¹³ Mintzberg divide las Escuelas descriptivas en **Escuela de pensamiento emprendedor, del conocimiento y aprendizaje, política, cultural, del medioambiente.**

¹⁴ Mintzberg, H. *Safari a la Estrategia*. Ed. Granica. Argentina. 199.9

management estratégico pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su ausencia¹⁵ como por su presencia.

Mitzberg, en sus cuestionamientos se pregunta *¿qué organización es capaz de borrar por completo su estructura cuando cambia su estrategia?* El pasado siempre cuenta, es necesario tener en cuenta la historia y orígenes de una organización, su cultura, el entorno, y afirmar que la estrategia debe tener prioridad sobre la estructura, lo que implica asegurar que tiene primacía sobre cualquier otro componente de la organización que conforma la estructura, según sostiene el mencionado autor.

En la última escuela, denominada de **Configuración**, agrupa el proceso de creación de estrategias, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos en etapas o episodios.

Los dos aspectos principales de esta escuela describen: a) los estados de la organización y del contexto que la rodean como *configuraciones* y b) el proceso de creación de la estrategia como *transformación*.

Retomando estudios realizados por Khandwalla en 1970, quien a partir de sus investigaciones reveló que en las organizaciones por él estudiadas la eficacia no se relacionaba con la utilización de ningún atributo en particular, como la descentralización del poder o un método particular de planificación, sino con las interrelaciones entre varios atributos, Mitzberg analiza el concepto de *configuración* y realiza una descripción y tipificación de las organizaciones en: *empresariales, mecánicas, profesionales, ad hoc, diversificadas, políticas y misioneras*.

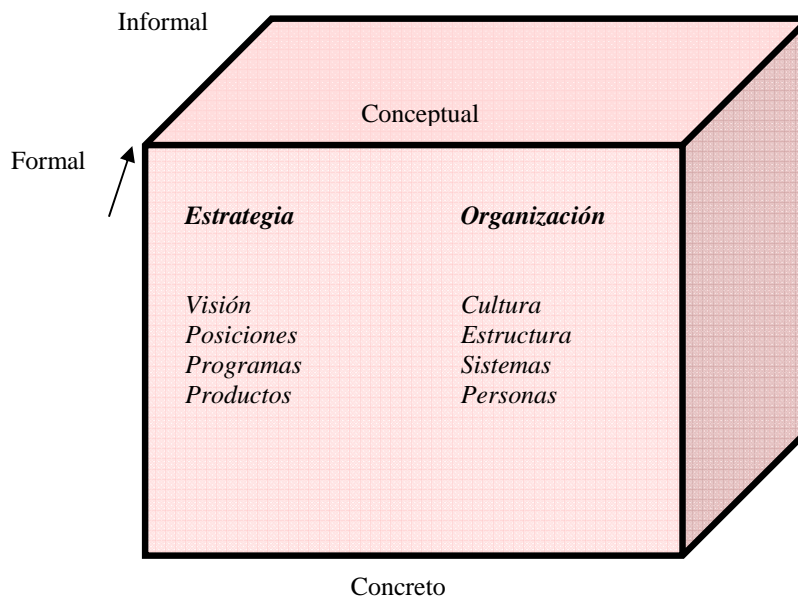
¹⁵ Inkpen y Choudhury sostienen que la ausencia de estrategias no siempre está asociado al fracaso de una organización: “La creación deliberada de una ausencia de estrategia puede promover la flexibilidad de una empresa (...) las organizaciones con controles rígidos, gran dependencia de procedimientos formales y pasión por la coherencia pueden perder la capacidad de experimentar e innovar”. Inkpen, A. y Choudhury, N, *The seeking of strategy where it is not: Toward a theory of strategy absence*. Strategy Management Journal (16, 1995: 313-323).

Otro de los aspectos centrales de las investigaciones realizadas sobre configuración es el que analiza los períodos de cambio en las organizaciones. Pettigrew¹⁶ afirma que para entender los cambios en las organizaciones es necesario no considerar los cambios como un episodio, sino como una serie de ellos y examinar lo racional y lo político, la búsqueda de eficiencia y poder, el papel de las personas en circunstancias extremas, el desorden de la casualidad, las fuerzas del entorno y explorar las condiciones en las que se producen las combinaciones de todos estos elementos.

En el análisis realizado por Pettigrew y otros autores, surge claramente la necesidad de incorporar el cambio en el análisis de las estructuras y estrategias organizacionales. Mitzberg se pregunta: *¿Qué puede cambiarse en una organización?* Y sostiene que lo que realmente significa un cambio amplio, la estrategia y la estructura, varía desde lo conceptual hasta lo concreto y desde conductas altamente formales a otras bastantes informales.

En este sentido, el “cubo del cambio” presentado en su libro *Safari a la estrategia*, (ver gráfico No 1) resulta ilustrativo a los aportes de Mitzberg realiza para ejemplificar las variables que entran en juego para analizar el cambio real, serio y sostenido en las organizaciones.

Grafico No 1 El cubo del cambio



Tanto la estrategia como la organización pueden variar desde lo *conceptual* o abstracto hasta lo más *concreto* y tangible. En la dimensión estratégica, la *visión* (o perspectiva estratégica) es la más conceptual (volver a pensar y concebir).

La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

El desarrollo de una estrategia requiere un análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección del compromiso estratégico que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación a la empresa. Lo importante y rescatable del cubo del cambio diseñado por Mitzberg

es que incorpora todas las variables que entran en juego dentro de una organización para el manejo del cambio.

Continuando con sus investigaciones, Mintzberg¹⁷ analiza junto a Joseph Lampel, en su artículo *Reflecting on the Strategy Process*, la evaluación del management estratégico a través de las 10 Escuelas y juntos exploran si estas perspectivas representan diferentes procesos de estrategias o son simplemente partes del mismo proceso.

Los autores señalan que, bajo ciertas circunstancias, tales como los comienzos o condiciones dinámicas del contexto cuando las predicciones parecen imposibles, el proceso puede inclinarse a través de atributos de una escuela a otra. De este modo, la identificación de diferentes etapas o períodos por los que atraviesa la definición de estrategias posibilita hacer reconocibles ciertas tendencias.

Mintzberg y Lampel advierten con optimismo recientes aproximaciones a la formulación de estrategias a través de varias escuelas, ya que señalan que algunas de las grandes fallas en la formulación de estrategias, suceden cuando los managers o gerentes sólo toman un solo punto de vista en consideración a la hora de formular estrategias. Las ideas y la práctica que se origina desde la construcción de contactos colaborativos entre organizaciones, desde la competencia y confrontación, desde relanzar lo pasado, y desde la creatividad de los managers, son los ingredientes que conducen a la evolución del management estratégico de hoy.

Por ello advierten a estudiantes y consultores a ir más allá de estrechos pensamientos provenientes de 10 escuelas para aprender cómo elaborar estrategias: el objetivo debe ser mejores prácticas no ordenadas teorías.

¹⁷ Mintzberg, H. y Lampel, J. *Reflecting on the Strategy Process*. Vol. 40, No. 3, pp. 21–30, 1999.

Las mayores contribuciones del management estratégico como proceso son: proveer descripciones útiles sobre estructuras y sistemas administrativos de manera de guiar el desarrollo organizacional, posibilitar además el análisis de las diferencias entre un proceso actual y teorías existentes para explicarlo y proveer una solución lógica de integración y acuerdos de innovación en firmas internacionales.

Más allá de nuevos marcos conceptuales, las investigaciones sobre procesos estratégicos han brindado insumos para describir y analizar los comportamientos de las firmas, tal como lo demuestra el libro de Peters y Waterman (1980), que si bien no provee nuevos conceptos, sus aportes contribuyeron a difundir el comportamiento organizacional y los procesos estratégicos de compañías exitosas.

Según Chakravarthy y Doz¹⁸, las investigaciones sobre el proceso estratégico enfrentan nuevos desafíos, ya que si bien han contribuido a ayudar a las firmas a adaptarse a los cambios en el entorno y renovarse proactivamente, todavía los análisis resultan insuficientes y estáticos.

La complejidad de realizar investigaciones en períodos de grandes transformaciones y cambios requiere de múltiples desafíos, integrando la teoría con la práctica, rompiendo los análisis compartamentalizados de la organización, integrando metáforas y nuevos marcos conceptuales dentro de los cuales el cambio estratégico pueda ser orquestado.

¿Por qué desechar fórmulas que hasta el momento ha funcionado? Se preguntan muchos directivos y dueños de empresas. Hamel, sostiene que la clave está en la necesidad de **innovación y cambios acelerados y permanentes**: los consumidores, clientes, usuarios, tiene exigencias y necesidades nuevas cada día; además de la lógica pregunta de *¿por qué debe una empresa conformarse*

¹⁸ Chakravarthy, B. y Doz, Y. *Strategy process research: focusing on corporate self-renewal*. Strategic Management Journal, Vol. 13, 5-14. 1992

*con su status quo cuando puede mejorar su oferta, ser más eficiente y rentable?
Pero, ¿cómo puede reinventarse el negocio?*

Para una empresa, reinventarse supone mucho más que un cambio de estrategias, requiere liderazgo y determinación. Es todo un proceso que conlleva una ardua y constante labor de seguimiento, que procure crear condiciones que en la actualidad no existen; es romper con los paradigmas hasta el momento establecidos e identificar otros acorde a las nuevas necesidades; supone que la organización, es decir todos/as los/as empleados/as se pregunten constantemente *¿qué somos? y ¿qué queremos ser para nuestros/as clientes/as?*. La estrategia surgirá de una mayor experimentación y cada integrante de una organización debe ser educado para ser innovador.

En conclusión, dónde estamos y hacia donde vamos en temas de estructura y estrategia organizacionales. Si bien existen muchas posturas y líneas de pensamiento, los aportes de los diferentes autores analizados plantean claramente la necesidad de incorporar el cambio en el análisis de las estructuras y estrategias organizacionales, que implica no solo asumirlo o describirlo, sino también explicar cómo y por qué ocurre. Como bien señala Hamel, implica *crear una cultura*

Tal como exponen Bower y Gilbert, en el artículo mencionado, cualquier directivo o manager puede anunciar una estrategia global para sus negocios, cambios en las tecnologías o aperturas a nuevos mercados, pero la estrategia solo se concretará si se encuentra en concordancia con las pautas de ubicación de recursos en cada nivel decisorio de la organización. Reconocer la estrategia y direccionarla a los distintos niveles decisorios de la estructura organizacional.

La Innovación conceptual, definida por Hamel como la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes, resulta uno de los factores clave para la creación de nueva riqueza. Ya la competencia no es entre productos o compañías sino entre

modelos de negocio. En esta innovación lo que no sea distinto no es estratégico y para ello será necesario que las organizaciones redefinan sus estructuras organizacionales en función de sus estrategias y los cambios permanentes, más allá de pensar en un modelo virtual o tradicional.

Capítulo II: El sistema empresarial para la comercialización del Ministerio del Azúcar

El análisis de la situación del sistema de comercialización del MINAZ, no escapa de estudiar cómo se presenta el mercado internacional del azúcar y la situación específica de la producción azucarera del país.

El mercado internacional del azúcar: tendencias recientes y perspectivas

Después del fuerte incremento experimentado en los años 90 el comercio mundial de azúcar ha mantenido el impulso y ha seguido creciendo durante la primera década del nuevo milenio. El volumen de exportaciones mundiales ha aumentado desde los 37,5 millones de toneladas, valor crudo, de 1999/2000 hasta los 49,5 millones de toneladas estimados por la OIA para 2008/09. Esto representa un incremento de 12,1 millones de toneladas o del 32,1%, con un índice de crecimiento medio anual del 3,2%. El crecimiento fue especialmente fuerte entre 1999/01 y 2004/05.

Con mucho el mayor incremento en exportaciones de azúcar llegó desde Brasil. En 1999/2000 el país exportó 7,993 millones de toneladas. Diez años más tarde, en 2008/09 se estima que las exportaciones brasileñas a los mercados internacionales hayan alcanzado los 24 millones de toneladas. Brasil se convirtió en el mayor exportador del mundo en 1994/95 y su dominio como primer exportador mundial se ha ido consolidando desde entonces. En 2008/09, casi una de cada dos toneladas de azúcar comercializadas a nivel internacional provenía de Brasil. La temporada anterior se estimó que la cuota del gigante latinoamericano en el total mundial de azúcar haya alcanzado el 48% frente al 40% de 2007/08 y al 21% de hace 10 años.

Por su parte la India es actualmente el mayor consumidor y el segundo productor de azúcar del mundo con un balance azucarero nacional que periódicamente salta

de excedente a déficit y viceversa. Esto provoca enormes giros en la posición que la India ocupa en el mapa mundial del azúcar. Dependiendo del grado de producción nacional de azúcar relativo al consumo, la India ha sido importador neto o exportador neto de azúcar a gran escala. Según el volumen de la cosecha de caña, la India no sólo puede pasar del campo de los exportadores al de los importadores y viceversa, sino que también puede alterar por sí sola el carácter estadístico del balance mundial del azúcar de una temporada determinada.

Brasil posee la mayor industria combinada de azúcar y de etanol del mundo. La cosecha de caña se divide para la producción de azúcar y de etanol en porcentajes que han variado con el tiempo en respuesta a las cambiantes condiciones del mercado. Durante la década actual, la producción de caña de Brasil ha aumentado en una tasa media superior al 10% anual hasta alcanzar los 562 millones de toneladas en 2008/09. El azúcar y el etanol se producen a partir de los azúcares reductores totales extraídos de la caña o ATR. Varios factores han sido responsables del rápido ritmo de crecimiento de la producción de caña de azúcar de Brasil en los últimos años, sin precedentes entre los grandes productores.

Durante la primera mitad de la década, el aumento de la producción de caña fue consecuencia de la reestructuración del sector del azúcar y del etanol y del rápido aumento de las exportaciones de azúcar, motivado por la debilidad del real brasileño y por el aumento de demanda de azúcar de muy alta polarización (VHP) por parte de las refinerías en destino de Oriente Medio. En años más recientes el rápido aumento de la demanda nacional de etanol ha sido el principal motor del crecimiento. Solamente en 2008/09 el aumento de la oferta de caña alcanzó un récord de 70 millones de toneladas, y la mayor parte del volumen de caña adicional se destinó a la producción de etanol. El aumento de la producción de etanol superó el 20% en 2008/09, una tasa notablemente superior al crecimiento medio del 12% que se dio entre 2001/02 y 2007/08. Por ello en 2008/09

(mayo/abril), el porcentaje de caña destinado a la producción de etanol alcanzó el máximo de los últimos 11 años con el 59%.

Sin riesgo a exagerar se puede señalar que el creciente dominio de Brasil ha minimizado la importancia de cualquier otra novedad en la estructura de la oferta del mercado mundial del azúcar en general. El volumen combinado de exportaciones de los nueve mayores exportadores mundiales a excepción de Brasil no ha aumentado desde el comienzo de la década. Todo lo contrario, el total del grupo ha exhibido un marcado descenso. Cuando a comienzos de la década (1999/00-2001/02) sus exportaciones exhibían un promedio de unos 21 millones de toneladas, para 2006/07-2008/09 el promedio había descendido hasta cerca de 16 millones de toneladas solamente. Merece la pena mencionar que los 10 mayores exportadores son responsables de cerca del 80% del total mundial.

Sin embargo, hay que señalar que a pesar de los efectos marginales de las dinámicas de países individuales (a excepción de Brasil) sobre los totales mundiales, desde el comienzo de la década el mercado ha sido testigo de dos cambios considerables en las dinámicas comerciales del grupo de mayores exportadores. El primero fue el descenso estructural de las exportaciones de la Unión Europea (UE) después de la radical reforma de su régimen del azúcar en 2006. La UE había dominado el comercio mundial de azúcar refinado en los 20 años anteriores a la reforma. El papel histórico de la UE como principal exportador de azúcar blanco llegó a su fin con la última oferta de subvenciones a la exportación del 25 de septiembre de 2008. Merece la pena recordar que solamente hace cuatro temporadas esta industria azucarera anterior a la reforma exportó al mercado mundial 7,562 millones de toneladas.

El total de las importaciones globales ha aumentado desde los 38,3 millones de toneladas de 1999/00 hasta los 49,9 millones de toneladas estimados para 2008/09. En lo que respecta a destinos el comercio de azúcar está considerablemente menos concentrado que en los orígenes. Por ello, las

tendencias de países concretos son menos claras y menos importantes para las dinámicas totales mundiales. De este modo, la cuota de los 10 mayores importadores no ha superado el 42% del total mundial. Se han producido dos grandes cambios en la estructura del mercado. Desde el comienzo de la década, la UE casi ha doblado sus compras desde los 1,8 millones de toneladas de 1999/00 hasta los 3,5 millones de toneladas de 2008/09. Mientras tanto, Rusia ha reducido sus importaciones de azúcar a menos de la mitad, desde los 5,1 millones de toneladas de comienzos de la década hasta los 2 millones de toneladas estimados para 2008/09. Además, está el caso especial de la India. El mayor consumidor del planeta también es un importador cíclico, que dependiendo de los grandes altibajos de su producción nacional, puede tanto exportar como importar hasta 3,5 millones de toneladas de azúcar por temporada.

Por su parte la región de Centroamérica y el Caribe (CAC), donde se encuentra ubicado nuestro país, sumó el 7,35% de la producción global de azúcar entre 2006 y 2008 (o 11,8 millones de toneladas de una producción mundial media de 160,3 millones de toneladas). La región es el de quinto productor de azúcar más grande del mundo después de Sudamérica, Extremo Oriente/Oceanía, Subcontinente Indio y Europa Occidental.

La producción total de la región ha descendido en casi tres millones de toneladas desde mediados de los años 80, pero aquí se contabiliza el colapso de 5,4 millones de toneladas de la producción cubana, así como el fuerte descenso de producción de todos los demás productores caribeños. De hecho, mientras que en 1984-1986 los países caribeños (incluyendo Cuba) sumaban el 63% de la producción total de CAC, esta cifra ha descendido a tan sólo el 17% entre 2006 y 2008. La producción de azúcar caribeño ha descendido espectacularmente desde los más de 9 millones de toneladas de mediados de los años 80 a menos de 2 millones de toneladas en la actualidad. Mientras tanto, Centroamérica continental se ha convertido en el motor del crecimiento de la producción de la región, con

una producción que ha ascendido desde los 5,5 millones de toneladas de promedio en 1984-86 hasta los 9,8 millones de toneladas entre 2006-2008.

México y Guatemala, las dos mayores economías azucareras de Centroamérica con una producción combinada de casi 8 millones de toneladas de azúcar, suman dos tercios de la producción de CAC, muy por encima de los 4,2 millones de toneladas (o menos de un tercio de la producción regional) de los años 80. México es el mayor productor de la región con una producción que ha aumentado un 54% entre 1984-1986 y 2006-2008, convirtiéndose en el séptimo productor mundial. Guatemala exhibe los mayores índices de crecimiento de producción de la región: su producción de azúcar ha aumentado en un 23,3% entre 2000-02 y 2006-08 y en un 262% desde 1984-1986. Es el 18º mayor productor del mundo con una producción media entre 2006 y 2008 de 2,2 millones de toneladas, valor crudo.

El promedio mundial del consumo per cápita de azúcar ha subido desde los 21,2 kg de 2000 hasta los 24,6 kg de 2008, lo cual destaca la importancia de factores distintos al aumento de la población, tales como el aumento de la renta, sobre la demanda (para una completa valoración cuantitativa de los factores que influyen en el consumo de azúcar. El consumo per capita de azúcar en la región de CAC, a 46 kg entre 2006 y 2008, es el segundo más elevado del mundo después de Sudamérica. Siete de los 20 mayores consumidores per cápita del mundo son países de CAC: Antillas Holandesas (a 80 kg entre 2006-2008), Cuba (63 kg), Trinidad y Tobago (58 kg), Barbados (55 kg), Costa Rica (54 kg), Guatemala (50 kg) y México (47 kg). Aunque no figuren entre los 20 primeros del mundo, el resto de países centroamericanos y caribeños exhibe un consumo de azúcar per cápita muy por encima del promedio mundial, con Haití como única excepción, con un consumo per cápita ligeramente inferior al promedio mundial (23,8 kg entre 2006 y 2008).

Donde más hace notar su peso la región de CAC en el mapa mundial del azúcar es en el comercio, siendo esta región el segundo exportador neto de azúcar más

grande del mundo después de Sudamérica. Si se consideran las exportaciones brutas la región sería la tercera del mundo después de Sudamérica y Extremo Oriente y Oceanía. El grueso de las exportaciones de azúcar de la región es en forma de azúcar sin refinar, aunque la proporción de crudos ha descendido últimamente (desde más del 90% de comienzos de la década hasta cerca del 75% actual, debido principalmente al reciente ascenso de las exportaciones de azúcar refinado de Guatemala). Más del 12% de las exportaciones de azúcar crudo del mundo, una cifra en torno a los 3,4 millones de toneladas, tiene su origen en países de CAC. La región de CAC cuenta con siete de los 20 mayores exportadores de azúcar crudo del mundo incluyendo tres entre los 10 primeros: Guatemala, Cuba y México.

La región de CAC es un actor importante en el comercio mundial de etanol que suma el 25% de las exportaciones globales. La mayor parte de los volúmenes producidos tiene su origen en la deshidratación de etanol importado, que posteriormente vuelve a re-exportarse. Sin embargo, la producción de bioetanol a partir de melaza de caña, que comenzó en el año 2006, también está despegando. Algunos países de la región también han comenzado a vender a la red nacional los excedentes de electricidad de la cogeneración con bagazo de caña. La diversificación de la caña de azúcar en etanol y cogeneración no sólo mejora la cartera de comercialización de productos del sector sino que también da lugar a una importante reducción de costes de producción y de oportunidad. La diversificación se considera como una herramienta de cobertura contra la volatilidad de los precios mundiales del azúcar. Varios países de la región desean replicar el modelo de Brasil, donde una gran parte de la cosecha de caña de azúcar se destina a la producción de etanol y donde se está desarrollando un vanguardista programa de cogeneración de electricidad.

La Agroindustria azucarera cubana y su evolución en la última década.

Cuba fue durante muchos años el principal exportador de azúcar del área y contó con 154 ingenios que en las décadas de 70 y 80 del siglo pasado produjeron de forma estable en el entorno de 7 millones de toneladas de azúcar cuyo destino fundamental era la ex Unión Soviética y otros países de la llamada Europa del Este. Este volumen de azúcar producida generaba una cantidad apreciable de bagazo y melaza que podían ser convertidos en derivados como alcohol, proteína unicelular (levadura *Torula*), aglomerados de bagazo, furfural y sus derivados, etc. que también contaban con demanda en estos países y que eran intercambiados por petróleo, alimentos, equipos y materias primas.

Este período se caracterizó por un aumento explosivo de la producción de derivados mediante la asimilación de tecnología foránea o la introducción de los resultados alcanzados por las instituciones de Investigación y Desarrollo nacionales.

El valor de la producción de derivados de aquellos momentos era del entorno de 800 millones de pesos y generaba unos 50000 empleos.

La pérdida de mercado y de favorables condiciones de precio que significó la desaparición de la Unión Soviética, la falta de fuentes de crédito y financiamiento, los bajos precios del azúcar característicos de los años 90, el aumento explosivo de los precios del petróleo y el desarrollo de otros sectores de la economía como el turismo como importante fuente de ingresos para el país llevaron a un redimensionamiento del sector azucarero teniendo como objetivos fundamentales la búsqueda de eficiencia económica, la implementación de sistemas de producción sostenibles de bajos insumos de agroquímicos en las tierras más apropiadas para caña y el ahorro máximo de portadores energéticos.

Debe señalarse que a los anteriores factores negativos se sumaron eventos climatológicos adversos tales como prolongadas sequías y frecuentes huracanes que afectaron de manera importante la base agrícola de la industria.

A partir del año 2002 se llevó a cabo la Tarea Álvaro Reynoso, por la que decenas de miles de trabajadores cambiaron su puesto de labor, se desactivaron o conservaron 95 centrales, más de 22 mil equipos y 1 400 kilómetros de vías férreas. Con las tierras liberadas de caña se crearon 45 empresas agropecuarias.

Las empresas azucareras creadas bajo aquellas circunstancias, sin embargo, no han logrado incrementar la producción de caña, por lo que no disponen de la que necesitan para garantizar zafras con la duración que exige el equilibrio económico de esta producción. No hay correlación entre resultados y niveles de actividad con la capacidad de financiamiento generada. Los aseguramientos no han sido oportunos, ni se ha priorizado a los que han tenido resultados productivos.

Al producirse el traspaso de las empresas agropecuarias al Ministerio de la Agricultura en el 2009, el sistema de apoyo quedó en desequilibrio con el sistema productivo. Existen 72 empresas de apoyo contra 67 productivas con una relación de 1,07 – 1, más 5 grupos empresariales nacionales creados en esta esfera. Es una estructura pesada que grava los costos de producción, y es contraria a la racionalidad económica. Asimismo, el sistema productivo quedó sobredimensionado, con algunos GEA provinciales para dirigir un reducido número de empresas. También se ha analizado la existencia de empresas azucareras que por su fragilidad productiva y económica les resulta difícil desarrollarse por sí solas, ya que por la escasa producción mercantil están en permanente riesgo de pérdida.

No obstante lo anterior hay que tener presente que el procesamiento flexible de la caña de azúcar permite obtener azúcares de alta calidad, blancos, alcoholes, energía, mieles, cachaza, rones y aguardientes, tableros, medicamentos, entre otros derivados. Es garantía de la seguridad alimentaria del país.

Es una industria que genera empleo para más de 250 000 trabajadores en zonas no urbanas sin otras opciones, al mismo tiempo que es una tradición en la cultura del país.

Por otra parte el análisis externo muestra que existe un Mercado externo asegurado, por aumento de la demanda y por la disminución de la producción al haber salido del mercado un gran volumen del azúcar de remolacha producida fundamentalmente por la Unión Europea.

Al mismo tiempo la producción mundial por debajo de la demanda, lo que implica que los precios pudieran mantenerse o incluso ascender en dependencia de la relación oferta/demanda en un período determinado y ello implicaría acceso a fuentes de financiamiento

En sentido general se puede asegurar que se muestran las insuficiencias siguientes:

- Declinación de papel económico del sector azucarero en la economía cubana.
- No superación de los históricos bajos rendimientos agrícolas e industriales, fundamentalmente en el 30% de los productores y centrales, que provocan exceso de gastos respecto a los resultados obtenidos.
- La caña de azúcar es, actualmente, el cultivo menos atractivo económicamente para el Productor y el que tiene menos potencial de riego. Alto nivel de indisciplinas tecnológicas.
- Baja motivación de los trabajadores.
- Irrentabilidad de la producción de azúcares y derivados
- No se cierra el ciclo productivo. La comercialización del azúcar no tiene vínculos con gestión empresarial de los centrales
- Se mantienen balances materiales que distorsionan los ingresos y gastos en MLC y MN
- Descapitalización de los principales activos productivos

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, el Ministerio de Azúcar ha comenzado un redimensionamiento en el que:

- Las unidades productoras agrícolas se reajustarán, favoreciendo la concentración de la producción de caña en las más eficientes
- Agrupar los centrales en empresas azucareras que integrarán varios centrales, con lo que se logra la diversificación, fortaleza económico-productiva y racionalidad en los servicios de apoyo y a los productores.
- Eliminación de la Organización Superior de Dirección Empresarial intermedia (GEA) y con sus cuadros y técnicos constituir Empresas Azucareras de nuevo tipo, con centrales adscriptos como UEB.
- Extinguir los grupos empresariales existentes y reducir el número de empresas, las que estarían directamente subordinadas a la organización superior de dirección empresarial que se cree.
- Crear un Grupo de Administración de Empresas que aglutinaría de forma integral la actividad empresarial.

El esquema actual con el que cuenta la comercialización no escapa a la necesidad de un estudio a fondo pues con los nuevos preceptos que tendría el esquema empresarial para la agroindustria azucarera y con las nuevas condiciones del mercado tanto interno como de exportaciones resulta obsoleto, poco eficiente e inviable.

Condiciones actuales de la comercialización dentro del MINAZ

El esquema actual para la comercialización del azúcar y sus derivados en Cuba cuenta con un Grupo Empresarial (CONAZUCAR) con dos empresas nacionales subordinadas, además existen dos empresas de carácter Nacional (TECNOAZUCAR y GEMA) con subordinación directa al Ministerio del azúcar la primera con función de comercialización en el mercado nacional y las exportaciones para los derivados de la caña de azúcar y Asistencia y Servicios

Técnicos y la segunda comercializadora de productos agropecuarios en el mercado Nacional.

De lo anterior se deriva que existen dos empresas, TECNOAZUCAR y la Comercializadora de Azúcar perteneciente a CONAZUCAR realizando de forma genérica las mismas funciones.

Breve descripción del Grupo y de las empresas que forman parte del esquema comercial actual:

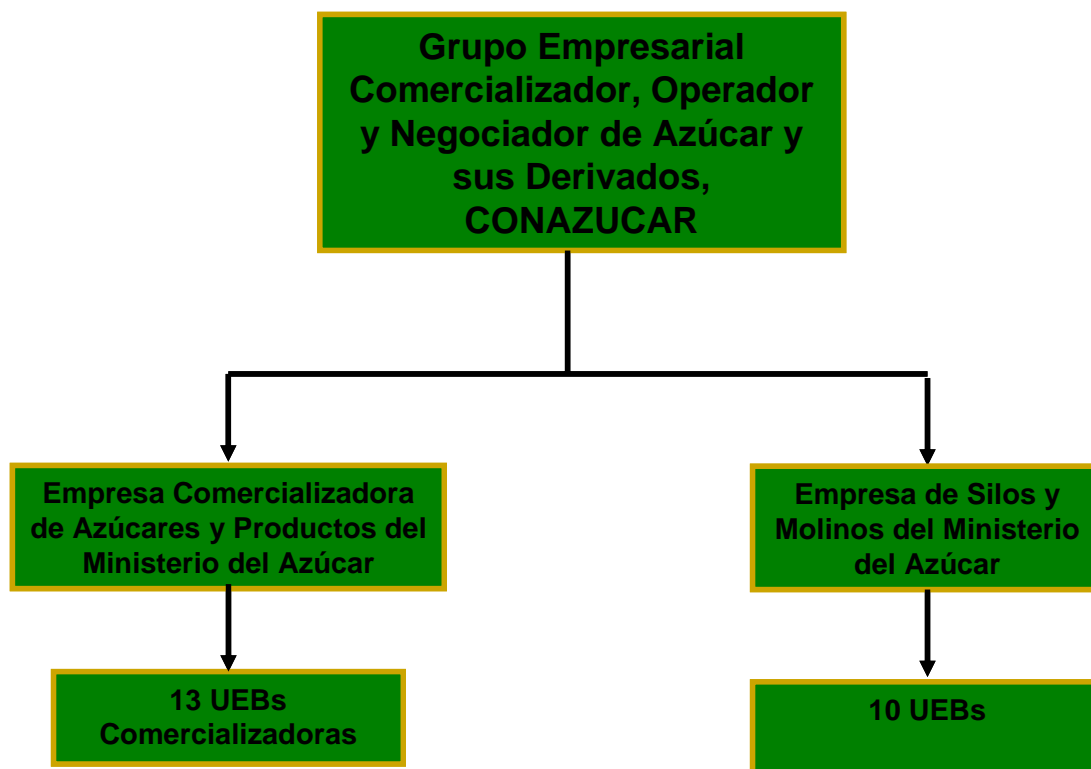
CONAZUCAR:

Es un Grupo empresarial cuyas empresas subordinadas (dos) la Empresa Comercializadora de Azúcares y Productos del Ministerio del Azúcar y la Empresa de Silos de Maíz del Ministerio del Azúcar tienen como funciones comercializar azúcar y productos del MINAZ y la de conservación de las reservas estatales del país respectivamente.

Tiene un esquema de funcionamiento de Moneda Nacional, debiendo financiársele el presupuesto de gastos en CUC. Con lo anterior se puede observar que el Grupo empresarial está deprimido y tiene subordinadas dos empresas con funciones diametralmente diferentes.

La empresa Comercializadora se encarga de las ventas de los grandes volúmenes de azúcar crudo y refino, mieles y alcoholes al Balance Nacional, ya sea para el MINCIN o la que va destinada a la exportación, la cual finalmente es realizada por el esquema de comercio exterior formado por las empresas Cubazucar y Caisa.

Diagrama formal del actual Grupo Conazucar con sus empresas subordinadas:



FORTALEZAS

- Existencia de un mercado nacional insatisfecho, con precios preferenciales que propician oportunidades de comercialización de los productos para satisfacer la demanda.
- Disponibilidad de un capital humano con posibilidades de incrementar la cultura integral y los niveles educativos en el programa de capacitación de trabajadores para dar respuesta a las complejas tareas que desarrolla el Organismo.
- Disponer de cultura para desarrollar una comercialización de las producciones del MINAZ que garantiza una utilización eficiente de la fuerza de trabajo y los recursos que disponemos.

- Una basta experiencia en comercialización y servicios logísticos que oferta nuestras empresas atrae a los clientes potenciales y es una ventaja diferenciadora a posicionar, convirtiéndose en una potencialidad al brindar un servicio con calidad competitiva.
- Capacidad de investigación, desarrollo e innovación de los trabajadores con que cuenta el Grupo.

DEBILIDADES

- Incumplimiento de los planes de producción.
- Inadecuada aplicación de los procedimientos tecnológicos en la producción del azúcar, lo que provoca pérdida de azúcar por baja calidad.
- Insuficiente administración y Dirección en las Empresas Estatales y Unidades Productoras.
- Deficiente aplicación de las políticas, normativas y directivas aprobadas.
- Insuficiente atención al papel de los Técnicos en el desarrollo de la Comercialización dentro del proceso productivo.
- Insuficiente vinculación de los colectivos laborales a los resultados productivos y económicos.
- Poca capacitación y estímulos al personal de las áreas estratégicas de desarrollo Ciencia y Tecnología y Medio Ambiente
- Falta de prioridad a la Gestión de la calidad en el Grupo
- Estructuras sobredimensionadas para la atención de la actividad de comercialización en cada representación territorial.

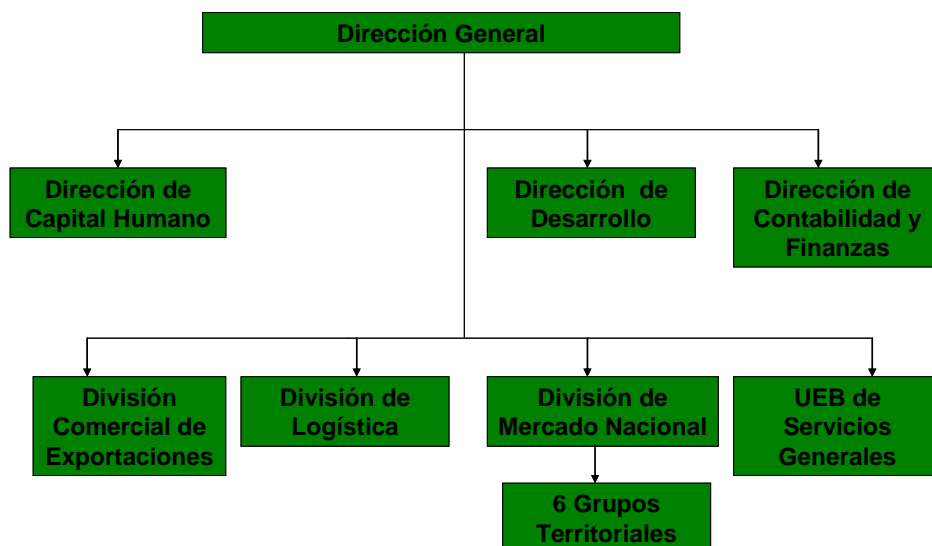
TECNOAZUCAR:

Es una Empresa Comercializadora Mayorista y de Comercio Exterior, posee un esquema de operaciones que abarca las funciones de Comercialización, Distribución y Ventas en el Mercado Nacional de azúcar, mieles, alcoholes y el resto de los derivados de su producción, así como las Exportaciones de estos productos y de los servicios técnicos que puede ofrecer el MINAZ como resultado del desarrollo científico y técnico de la agroindustria azucarera cubana.

Los sectores de mercado a los que llega esta empresa son diferentes de los de la empresa comercializadora del Grupo CONAZUCAR.

TECNOAZUCAR tiene la responsabilidad de gestionar los insumos para las producciones de derivados que luego ella misma comercializará. Esta empresa además tiene la propiedad de las principales Marcas del MINAZ, tanto de azúcar como de los derivados como son rones, caramelos, siropes y alcoholes.

Diagrama formal de la estructura actual de TECNOAZUCAR:



FORTALEZAS

- Alto nivel técnico general de nuestros especialistas en el Organismo.

- Prestigio en el mundo y en el mercado azucarero de nuestra historia en el sector.
- Precios competitivos.
- En el caso de los rones, aceptación del producto por la relación positiva existente entre precio y calidad.
- Contar con una industria alcoholera bien establecida y con una red de destilerías a lo largo de todo el país.
- Prestigio alcanzado en el mercado nacional y con algunos productos en el mercado exterior.
- El empleo de avances tecnológicos en temas como la biotecnología aplicados a la agricultura cañera.
- La consolidación de la relación entre experiencia comercial y estructura de funcionamiento para enfrentar los retos del mercado.
- Recuperación de las soleras de añejamiento con materias primas de alta calidad.
- Disponibilidad de equipos de segunda mano para la exportación.
- La existencia de representaciones territoriales que cubren la totalidad del país para la comercialización.

DEBILIDADES

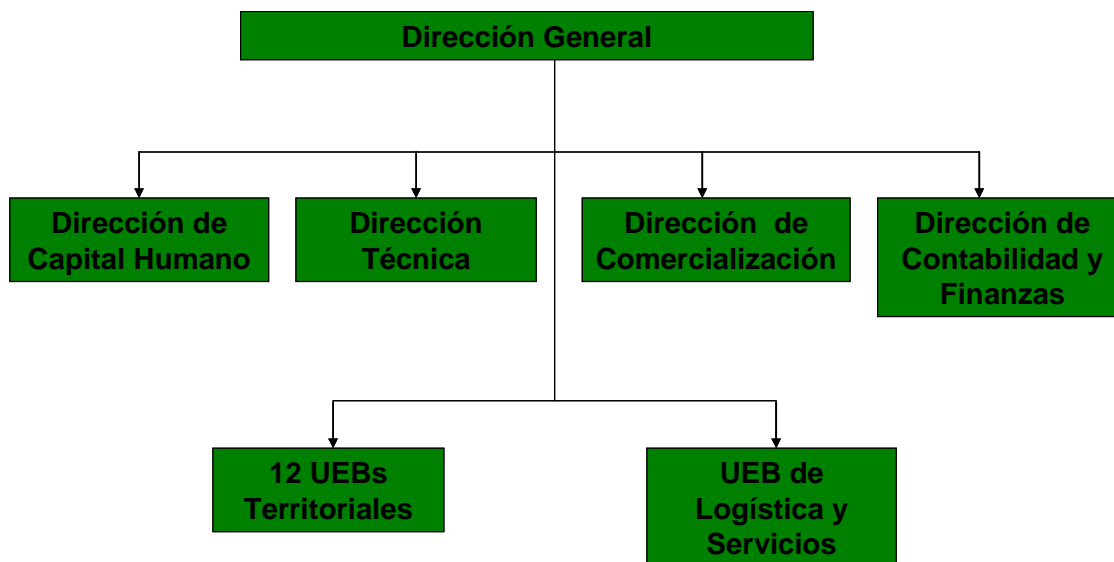
- Desactualización tecnológica de la agroindustria azucarera en el país.
- Limitaciones para la realización de labores publicitarias, comerciales así como participación en ferias y misiones en los mercados del exterior.
- Falta de vinculación entre la labor de las áreas comerciales que imposibilita al personal de cada una responder a las necesidades de información de clientes o mercados que requieran de un paquete comercial completo de la empresa.
- No contar con un sistema de gestión de la calidad certificado en la producción y la comercialización.
- No contar con un sistema de propiedad industrial en la empresa.

- Importación de los insumos principales para la producción en manos de terceros.
- No se dispone de un adecuado y profundo estudio de los mercados meta que se piensan acometer para las exportaciones y el mercado nacional.
- Deficiente seguimiento a los negocios en el exterior.
- No se aprovechan las posibilidades de promoción de las ventas de productos y servicios que se pueden obtener a través de las oficinas comerciales de nuestras embajadas y representaciones cubanas en el exterior. (MINCEX).
- Esquema de relación con los productores ramificado y poco viable. La Empresa no tiene jurisdicción sobre el accionar de los productores, con lo cual la acción comercial se ve afectada.
- No contar con la infraestructura logística necesaria para una adecuada satisfacción de la demanda de los mercados meta.
- Inadecuada presentación de los productos para enfrentar los retos del mercado internacional.

GEMA:

Es una Empresa que tiene funciones de comercialización y producción pues tiene subordinados 5 Centros de Elaboración. Se encarga de las ventas a ciertos segmentos del mercado nacional de carnes, embutidos, vegetales y otros derivados agropecuarios, así como del aprovisionamiento al Sistema del MINAZ de los alimentos para el desarrollo de la zafra. Es la entidad además que balancea los insumos para el resto de las producciones de los centros de elaboración que existen y funcionan dentro del sistema del Ministerio y que no se les subordinan administrativamente.

Diagrama formal de la estructura actual de GEMA:



FORTALEZAS

- Tener una organización empresarial y una base productiva, capaz de dar respuesta al incremento de los niveles productivos y lograr mayor capacidad de administración empresarial.
- Alianza estratégica con el Ministerio de la Agricultura, y el MINAL con lo que se logrará estrecha cooperación, base de la integración futura de ambas organizaciones.
- Los trabajadores tienen posibilidades de incrementar su capacitación para dar respuesta a las complejas tareas que desarrolla nuestra Empresa.
- Disponer de centros de producción de alimentos propios para dar respuesta al incremento de las necesidades crecientes del sector.
- Las bases organizativas creadas durante estos tres años, que propician enfrentar las complejas tareas con un mayor nivel de eficiencia en su realización.

- Existir un potencial técnico preparado para acometer el desarrollo de la pequeña industria.

DEBILIDADES

- Ineficiente producción, lo que genera falta de disponibilidad de materia prima para las producciones.
- No contar con suficiente financiamiento para poder adquirir todo el equipamiento necesario y la logística que requiere la comercialización.
- Poca cultura para lograr productos competitivos.
- Productores no suficientemente preparados para percatarse de la necesidad de que el estado no puede continuar subvencionando.
- Deficiente desarrollo de la pequeña industria para incrementar el valor agrgado de nuestras producciones.
- Insuficiente integración con las entidades restantes del MINAZ.

El esquema empresarial cuenta como se pudo observar con una estructura territorial formada por 13 UEBs de la Empresa Comercializadora de Conazucar, 12 UEBs de Gema y 6 Grupos territoriales de TECNOAZUCAR, además del resto de las UEBs que poseen estas entidades que no tienen funciones territoriales propiamente.

Los resultados económicos de estas tres empresas proyectados para el 2010 son los siguientes:

II.A	CONCEPTO	CONAZUCAR	GEMA	TECNOAZUCAR
3	900 Ventas M.N.	979,886	33,865	29,931
4	905 Ventas M.L.C.	0	3,300	41,471
5	917 Asignaciones Presupuestarias	0	0	1,186
	918 Subvencion a Productos	0	0	32,545
8	921 Ingresos Financieros M.L.C.	7,950	0	200
11	950 Otros Ingresos	229	415	0
12	952 Otros Ingresos M.L.C.	0	0	258
13	TOTAL DE INGRESOS	988,064	37,579	105,591
14	810 Costo de Ventas M.N.	945,544	33,839	94,749
15	812 Costo de Venta M.L.C.	0	0	250
17	822 Gastos Generales y de Administracion	1,450	675	1,363
18	828 Gastos de Operaciones COMEX M.N.	27,322	1,229	4,467
19	829 Gastos de Operaciones COMEX M.L.C.	0	0	1,315
20	831 Gastos de Propaganda y Promocion M.N.	0	0	22
21	832 Gastos de Promocion y Publicidad M.L.C.	0	0	50
23	835 Gastos Financieros M.N.	12,500	884	634
24	836 Gastos Financieros M.L.C.	0	0	899
30	865 Otros Gastos	227	367	211
31	TOTAL DE GASTOS	987,043	36,993	103,961
32	RESULTADO	1,021	586	1,630
33	GASTO POR PESO DE VENTA	1.01	1.00	0.99
34	COSTO POR PESO DE VENTA	0.96	0.91	1.33
36	GASTO POR PESO DE INGRESO	1.00	0.98	0.98

Aspectos negativos:

- Las empresas comerciales y el Grupo CONAZUCAR funcionan de manera independiente, no integradas a un sistema y se encuentran subordinados también por separado al Nivel Central.
- En las provincias la función comercial del sistema la realizan hasta tres UEBs que no pertenecen al mismo mecanismo lo que complica las relaciones con los clientes, los cuales tienen que contratar con cada una de ellas por separado, así como con las organizaciones políticas y administrativas en los territorios.
- La actividad de Comercialización de las producciones del MINAZ se realiza a través de 2 Empresas y un Grupo Empresarial, lo que implica un consecuente incremento en los gastos de esta actividad, en lo fundamental

por la existencia de varias estructuras y su correspondiente fuerza de trabajo para la realización de esta función.

- Dualidad de balance, contratación con los productores y con los transportistas y además duplicación de funciones.
- CONAZUCAR como grupo empresarial está deprimido pues cuenta sólo con dos empresas subordinadas lo que hace que no se aproveche las potencialidades de un Grupo Empresarial. Además la forma de realización de la actividad comercial del Grupo no le permite tener un esquema autofinanciado.
- No hay representación de la entidad que comercializa los derivados en todas las provincias lo que trae como consecuencia que a sectores de mercado importantes como las redes de Tiendas y Hoteles no se les preste atención en todas las provincias por igual.
- Esquema de relación con los productores ramificado y poco viable.
- Acciones comerciales aisladas de cada una de las entidades que no permiten el aprovechamiento de las potencialidades que presentan las otras. El esquema comercial no funciona como un SISTEMA.
- Elevados gastos de operaciones, lo que implica que exista una disminución de las utilidades que probablemente se obtendrían con un sistema más eficiente.
- Las estructuras de venta de las entidades por separado no han logrado satisfacer la demanda algunos sectores importantes de sus mercados meta como por ejemplo el MINTUR.

Aspectos positivos:

- Cada entidad ha logrado un reconocimiento por la calidad de los servicios que presta.
- Para el caso de TECNOAZUCAR es una empresa en perfeccionamiento empresarial.

- Alto grado de preparación de los especialistas que realizan las labores comerciales dentro de las entidades que forman parte del sistema.

Es imprescindible adecuar dicho sistema a nuevas condiciones en las que se aligere la carga que representan las estructuras actuales y con ello contribuir a la eficiencia y la eficacia.

En esencia se debe proyectar una organización empresarial para el sistema de comercialización que esté a tono con los cambios que se proyectan en el organismo, que aporte ingresos superiores al país, contribuya a su seguridad alimentaria, con la eficacia y la calidad para satisfacer las demandas de la población y la economía en azúcares y energía eléctrica.

El MINAZ por tanto decidió que TECNOAZUCAR fuese la empresa embrión y realizar una fusión para concentrar en la misma toda la función comercial que tiene hoy el Sistema MINAZ, con las siguientes funciones:

Servir de interfase entre el esquema productivo y los clientes externos, proveedores en plaza y empresas importadoras. TECNOAZUCAR sería el comercializador de los productos terminados, así como garante de la compra de insumos para las producciones de derivados de la caña y agropecuarios. Y asegura que fluya el proceso de entrega de los insumos.

La segunda función sería contratar todas las producciones del Sistema con los productores y con los clientes finales.

La tercera función de la nueva empresa sería asegurar los medios para que se las producciones del Sistema sean transportadas hacia los almacenes de las UEBs de Ventas o hacia los almacenes del cliente final, según sea el caso, así como garantizar la recepción en los puertos de los productos exportables.

La cuarta función integradora sería la de revalorizar constantemente los bienes y servicios que comercializa utilizando mecanismos mercadológicos adecuados, así como participar activamente con todos los mecanismos del Sistema para la introducción de nuevos productos y proyectos integrados de servicios técnicos.

La quinta función de la nueva empresa TECNOAZUCAR sería la de generar aportes en CUC y en Divisa líquida para con los primeros garantizar la estimulación de los trabajadores del Sistema y con los segundos garantizar la compra de insumos en el exterior.

Capítulo III Proyecciones estratégicas para el nuevo sistema de comercialización del MINAZ

Tal y como se expuso anteriormente el MINAZ decidió modificar su sistema de comercialización y fusionarlo en torno a TECNOAZUCAR, por lo que para esta empresa se hace indispensable al trazar su estrategia tener en cuenta los nuevos mandatos del MINAZ, tales como:

- Aplanamiento de la estructura empresarial, con la reducción consiguiente de niveles de dirección intermedios innecesarios.
- Centralización del balance de productos en una sola empresa reduciendo los costos logísticos al eliminar el “cruzamiento” de los mismos para su distribución.
- Concentración en una sola empresa de la contratación con productores y transportistas para la comercialización de los principales productos del MINAZ.
- Reducción de los gastos generales y de administración al reducir estructuras intermedias y concentrar funciones.
- Disminuiría el número de trabajadores indirectos, con el consiguiente ahorro de salarios.
- La comunicación con las entidades del Sistema MINAZ y el resto de los factores políticos y administrativos en los territorios se optimiza al realizarse por una sola dependencia en cada provincia.

MISION, VISION Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

(Horizonte temporal que se trabaja es hasta el 2015)

Es importante, para que se pueda comprender los cambios tan profundos que tiene que enfrentar TECNOAZUCAR, que se tenga en cuenta las modificaciones sustantivas que en términos de Misión y visión se propone, respecto a las existentes (ver anexo 1)

Misión:

La misión de la empresa TECNOAZUCAR con sus nuevas funciones se pudiera enunciar como sigue:

TECNOAZUCAR es la empresa del Ministerio del Azúcar que se encarga de la comercialización del azúcar, sus derivados y productos agropecuarios, con presencia en todo el país, siendo la única empresa exportadora del sistema.

Sus precios competitivos y la amplia variedad de productos de su cartera la convierten en una entidad atractiva para los clientes nacionales y del exterior.

La exportación de servicios técnicos cuenta con el soporte y la experiencia de los centros de Investigación del Ministerio del Azúcar y con una Bolsa de Técnicos del esquema productivo.

El sistema de gestión integral de la organización se utiliza para lograr la mejora continua de su funcionamiento proporcionando así incrementos de eficiencia y eficacia.

Los trabajadores tienen en esta empresa una posibilidad de desarrollo y se promueven los valores de la profesionalidad, el trabajo en equipo y la eficacia.

Visión 2015

TECNOAZUCAR es líder en el mercado nacional por la relación precio/calidad de los productos no monopolísticos que oferta y reduce los costos de comercialización para el resto de los productos de su cartera.

TECNOAZUCAR ha consolidado su posición en sus mercados meta internacionales tanto en los productos como en los servicios técnicos y ampliado su cartera de clientes en el exterior gracias a la certificación según las Normas Internacionales de su Sistema Integral de Gestión

Trabaja de conjunto con los productores en la obtención de la certificación de calidad de los principales productos que comercializa.

Objetivos Estratégicos:

Objetivo 1.- Reducir los costos de comercialización del sistema actual

Objetivo 2.- Penetrar nuevos mercados en el área de América Latina y el Caribe.

Objetivo 3.- Consolidar el posicionamiento en los principales mercados meta para las exportaciones

Objetivo 4.- Lograr la integración del personal en torno a Valores Compartidos.

Objetivo 5.-Potenciar las UEBs como los interlocutores productores-territorios-TECNOAZUCAR

Análisis interno y del entorno.

Análisis interno:

A continuación se analizan algunos aspectos generales del funcionamiento de la empresa.

El personal que forma parte del equipo técnico de la Empresa, ya sean los que están dentro del esquema de la misma, como los que pertenecen a los centros proveedores de profesionales para Servicios Técnicos del MINAZ, tienen un alto nivel profesional y una alta preparación técnica. Al asumir las nuevas funciones se incrementa el número de trabajadores en más de 1500, totalizando 2680.

Las relaciones con los productores se mantienen en un clima favorable, sin embargo se hace necesario crear mecanismos en la nueva empresa para atender directamente las mismas y garantizar la adecuada sintonía entre las demandas del mercado en cantidad y calidad y los planes productivos y estándares de calidad de los productores.

En cuanto a los recursos técnicos que se emplean en la comercialización, se hace necesario hacer el adecuado uso de medios como los informáticos y realizar transformaciones en el sistema de comunicación integral empleado en la Empresa que le permita aumentar su competitividad con la aplicación de nuevos elementos y softwares que agilicen y establezcan las comunicaciones internas y con los clientes, así como el flujo de información.

La cultura organizacional de la nueva entidad se mantendría acorde con lo heredado de más de dos siglos de existencia de la agroindustria azucarera en Cuba y con la experiencia de trabajo de más de 25 años de TECNOAZUCAR.

Ante la nueva situación la Empresa enfrentará trabajadores con diversas culturas que será necesario trabajar para llegar a valores compartidos.

TECNOAZUCAR ha desarrollado competencias tales como: exportar con profesionalidad y cumplir con las exigencias de los clientes en el mercado nacional, así como habilidades de negociación

Al realizar un análisis de la situación interna de la empresa bajo las nuevas condiciones se considera que las fortalezas y debilidades mencionadas en el Capítulo II son válidas y se agregan las siguientes:

FORTALEZAS

- Obtención de infraestructura y equipamiento de las entidades que se fusionan
- Manejo de los recursos financieros asignados para la actividad comercial
- La incorporación de personal que refuerza las competencias que poseía TECNOAZUCAR.

DEBILIDADES

- Falta de integralidad en la Gestión Comercial.
- Asumir nuevas funciones para lo cual la empresa no estaba diseñada, con lo cual, no posee la experiencia necesaria para enfrentar los nuevos retos.
- La diferencia de culturas que por el proceso mismo de unificación tiene que enfrentar la empresa.

Análisis del Entorno:

En el Capítulo II se analizaron cuestiones generales de la industria cubana y del mercado internacional de azúcar y alcohol fundamentalmente.

La empresa con su dualidad de funciones comerciales en el mercado nacional y en el de exportaciones y con su abultada cartera de productos enfrentaría mercados y sectores de mercado bien diferentes.

Para el caso del mercado nacional tendría un sector, fundamentalmente el sector industrial, en el que realizaría ventas monopólicas de productos fundamentales como el azúcar, las mieles, el alcohol, el sorbitol y los tableros que son utilizados esencialmente como materias primas para sus producciones y para otro sector de

mercado como las TRD y los hoteles realizará ventas de productos como el ron y los caramelos donde coexistiría con otros proveedores nacionales y extranjeros.

La actual política de sustitución de importaciones que ha llevado adelante el país ha coadyuvado a la consolidación de los principales productos que la empresa comercializaría dentro del mercado nacional, además del trabajo de marketing que se ha venido realizando en los últimos años que ha conducido a la mejora paulatina en la presentación, embalaje e imagen de los productos, lo cual redundaría en su calidad y aceptación.

Para el caso de las exportaciones tendría dos tipos de mercados, los mercados para los productos y los mercados para los Servicios Técnicos, ambos conceptos cualitativamente distintos con variables mercadológicas diametralmente diferentes que manejar.

El mercado de exportaciones de productos es sumamente exigente sobre todo por la competencia elevada que posee y por las regulaciones que imponen los países para la importación de productos considerados alimentos. Y el tema de los servicios técnicos tiene la tónica de la competitividad y de la especificidad de cada servicio. La empresa estaría en condiciones por el soporte que tendría consigo de todos los especialistas tanto de los centros de investigación como de la agroindustria, de ofrecer paquetes completos que solucionarían casi todos los problemas que un cliente pudiera plantearle, lo cual aseguraría su idoneidad para competir en ciertos mercados meta escogidos.

Oportunidades y amenazas que nos ofrece el entorno:

Oportunidades:

1. Comportamiento favorable de los precios del azúcar y sus derivados en el mercado mundial.

2. Prestigio alcanzado por el ron cubano en el mercado internacional aportado fundamentalmente por la marca Havana Club.
3. Política del país de fortalecer la industria de los derivados de la caña de azúcar.
4. Potenciación de la industria nacional para la sustitución de importaciones.
5. Demanda de Servicios Técnicos por la reanimación azucarera en diversos países (Remodelación de fábricas antiguas en el exterior).
6. Utilización de recursos financieros como los fondos de compensación y el subsidio para la comercialización de nuestros productos.
7. Restricciones de importación sobre todo para productos como el azúcar y el tablero para los cuales nuestras ventas son monopólicas en el mercado nacional.
8. La potenciación de producciones ecológicas muy de moda en el mercado internacional.
9. Aumento de la demanda del mercado nacional por los cambios operados en la concepción de los servicios hoteleros.

Amenazas:

1. Política de Estados Unidos contra Cuba, que provoca trabas en las exportaciones e Importaciones.
2. Proteccionismo de los países desarrollados (EU y la UE) a su industria nacional, altos aranceles a la importación
3. Crecimiento acelerado de la competencia en los productos y servicios que comercializa la Empresa.
4. Alta calidad de los productos y servicios de la competencia.
5. Tendencia a la creación de grandes grupos comerciales para la distribución internacional.
6. Cambios frecuentes de las normas internacionales de envases y embalajes y de las regulaciones sanitarias.
7. Respuesta productiva insuficiente para satisfacer oportunamente a las demandas de los mercados meta.

8. Exigencias por parte de los mercados de productos y servicios de más alta calidad.
9. Cuba no es miembro de algunos mecanismos regionales de integración que facilitan el comercio.
10. La incertidumbre que pudiera crearse en clientes y clientes potenciales por el no entendimiento de la reestructuración de la agroindustria en Cuba, trayendo como consecuencia una situación desfavorable para la comercialización de los Servicios Técnicos.
11. No autorización a asociaciones con Transnacionales para la Distribución Internacional de los rones.
12. Falta de capacidad de almacenamiento de alcohol en los puertos de exportación y en las destilerías.
13. Reestructuración completa del Sistema MINAZ que impacta en la actividad comercializadora.

ESTRATEGIAS

Tomando en cuenta el análisis estratégico y los objetivos propuestos se proponen las siguientes **estrategias**:

Estrategia 1. Alianzas con los Centros de Investigación del Sistema para la potenciación de las Exportaciones de Servicios Técnicos

Estrategia 2. Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para la Comercialización.

Estrategia 3. Reestructuración de su cartera de negocios

Estrategia 4. Alianzas Estratégicas en los mercados meta de exportaciones para lograr un mejor posicionamiento de los productos.

Estrategia 5: Integración interna de las UEBs

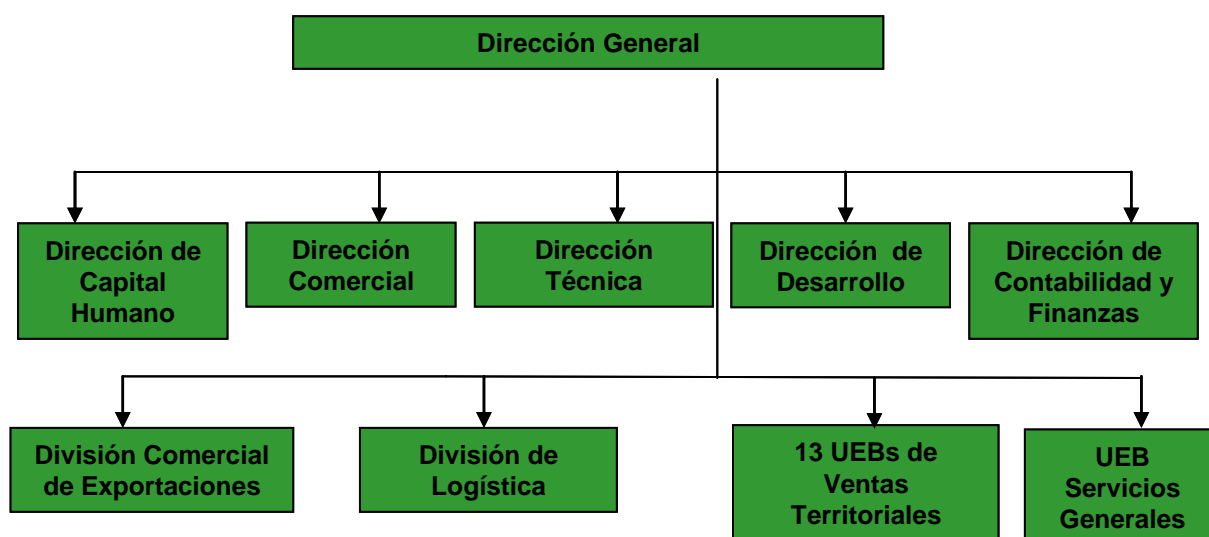
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
Estrategia 1		X	X		
Estrategia 2	X	X	X	X	x
Estrategia 3	X	X	X	X	
Estrategia 4		X	X		
Estrategia 5					x

A continuación se propone la estructura organizativa (se denominará estructura) de la TECNOAZUCAR, que debe dar respuesta a las estrategias y objetivos propuestos

Premisa:

La estructura responde a las funciones encomendadas por el MINAZ, expuestas en el capítulo II y que no en todos los casos responde a una empresa comercial

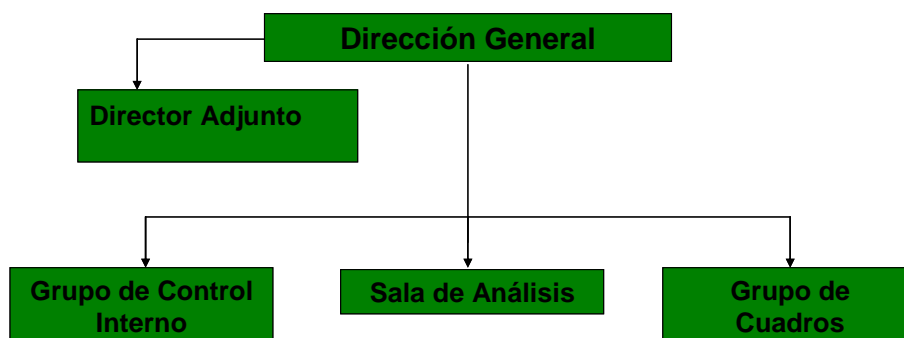
Organigrama propuesto para TECNOAZUCAR



La estructura propuesta como se observa es una estructura divisional clásica con cinco Direcciones Funcionales y 16 UEBs.

Las funciones de cada área y su estructura interna, en correspondencia con la misión y los objetivos estratégicos globales del proyecto de empresa serían las expresadas en el análisis que debajo se realizará. Cabe destacar que para la determinación de cada una de las funciones de estas estructuras se tendrá en cuenta lo regulado en el país al respecto. La empresa en general y las áreas en particular tendrán funciones generales que están concebidas en el Decreto 281 que establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección y enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión en Cuba. Por tanto en el presente trabajo sólo hablaremos de las funciones específicas de cada estructura relacionadas con el trabajo propio de la entidad.

Dirección General:



En la Dirección general, como es lógico, se centrará todo el proceso de Dirección de la Empresa y se enmarcará el área clave de resultados de Control Interno, Prevención y Defensa. La sala de análisis será un nuevo elemento que se introduciría en la estructura que permitirá poseer de forma diaria toda la

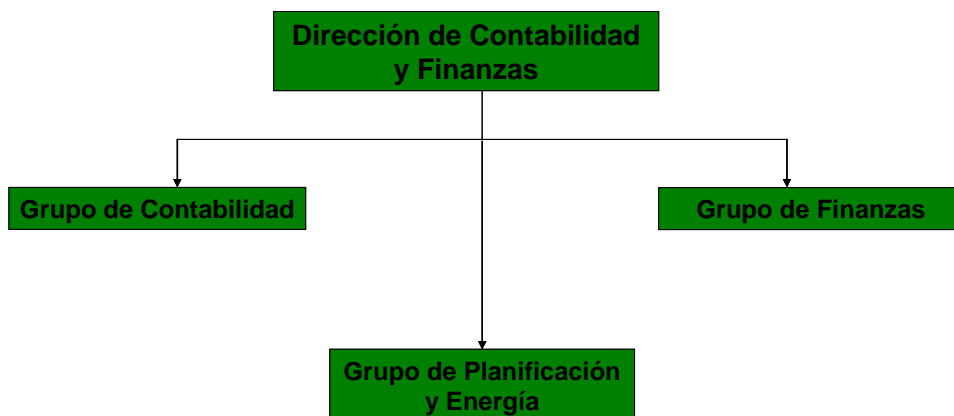
información comercial y productiva que permitirá la toma de decisiones dentro de la entidad.

Dirección de Capital Humano:

Todas las funciones que plantea el Decreto Ley 281 y además:

- Trabajar una cultura organizacional sólida,
- Analizar de conjunto con la administración, el sindicato y economía los estímulos para los trabajadores
- Desarrollar esquemas de capacitación flexible para las nuevas funciones que se han asimilado
- Socializar en toda la empresa los conocimientos asociados a las nuevas funciones
- Aprovechar las competencias del capital humano que se incorpora en la organización ubicándolos en los cargos pertinentes

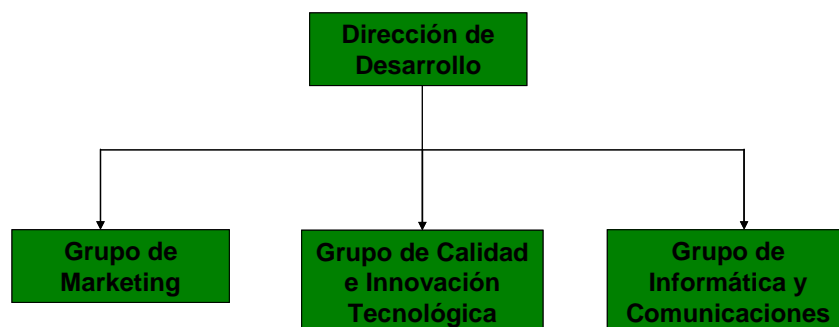
Dirección de Contabilidad y Finanzas:



En esta Dirección se enmarcará el área clave de Contabilidad y Finanzas y sus funciones específicas serán las siguientes:

- Elaborar el esquema de financiamiento para la compra de insumos a la producción
- Confeccionar el plan de ingresos en moneda nacional por la venta de azúcar en plaza
- Confeccionar el plan de ingresos por las exportaciones de derivados y servicios técnicos
- Trabajar de conjunto con la dirección de capital humano para la estimulación a los trabajadores
- Controlar la ejecución del plan de ingresos en todas sus monedas y por todos los negocios
- Velar por el mantenimiento y/o reducción de los gastos

Dirección de Desarrollo:

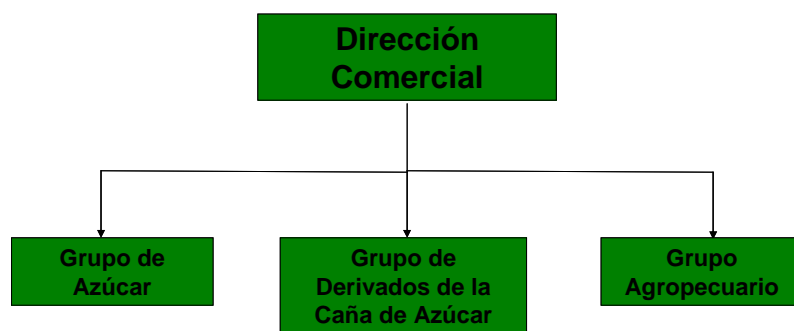


En esta Dirección se enmarcaría el área de resultados clave de Desarrollo y sus funciones específicas serían:

- Organizar y Controlar la actividad de Mercadotecnia de la Empresa.
- Realizar estudios de la competencia, demanda y búsqueda de nuevos negocios.
- Estimar demandas para la proyección y control de las ventas.

- Chequear y participar conjuntamente con la Dirección de Comercialización y las UEBs de ventas en la elaboración de las estrategias de comercialización y marketing de los diferentes productos.
- Orientar, dirigir estratégicamente y controlar las actividades de Innovación Tecnológica, Medio Ambiental, la Propiedad Industrial y Participación en Ferias y eventos.
- Participar en el diseño y concepción de nuevos productos, ya sean derivados de la caña o agrícolas frescos o en conserva
- Participará en la elaboración de las propuestas de inversiones a acometer en la industria para la reanimación de producciones o para las nuevas producciones.
- Implementará el Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la Empresa y velará por su implementación en las producciones a fin de lograr la satisfacción del cliente final.

Dirección Comercial:

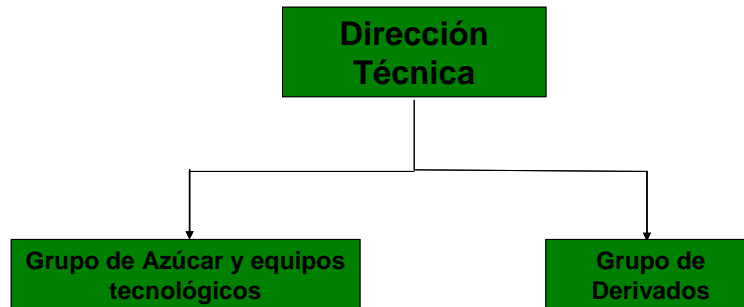


Esta Dirección tendrá las funciones siguientes:

1. Controlar el balance de productos del Sistema emitido por el MEP y su distribución según corresponda.
2. Supervisar el proceso de contratación y los planes de transportación para la realización de la comercialización de mieles, azúcar y alcohol tanto ya sean fondos exportables o los destinados para el consumo interno.

3. Dirigir metodológicamente a las áreas comerciales de la empresa de Ventas Nacionales.

Dirección Técnica:



La Dirección Técnica sería la estructura dentro de la empresa que mayor relación tendría con las producciones y sus funciones específicas serían las siguientes:

- Junto a la Dirección Comercial participa en la determinación de las necesidades tecnológicas que aseguren las características de los productos que exige el mercado.
- Valida la confianza del cumplimiento de los planes y de los productos a contratar con los productores.
- Participa en el control de la ejecución de los planes de inversiones, mantenimiento y habilitación en general de los almacenes y medios que garantizan técnicamente la comercialización.
- Evalúa constantemente de conjunto con la Dirección de Desarrollo, de Comercialización y las Divisiones de Exportación y UEBs de Ventas Nacionales de la empresa así como con el resto de los mecanismos del Sistema la Innovación Tecnológica, introducción y generalización de productos de bienes y servicios, siempre enfocados hacia la satisfacción de los clientes finales.

División de Exportaciones:

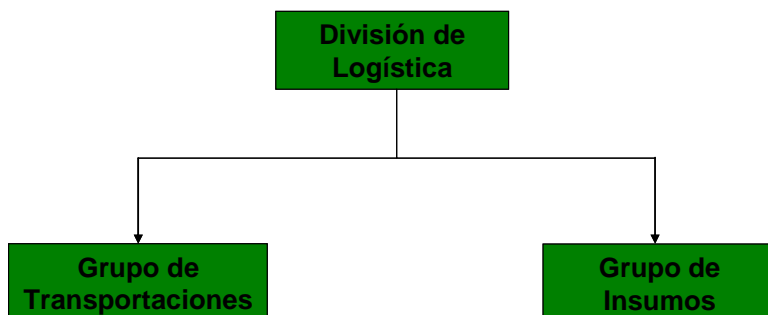


La División enmarcaría su funcionamiento dentro del área de resultados clave de ventas y sus funciones específicas serían:

1. Organizar y dirigir la elaboración de los objetivos y lineamientos de trabajo y en el diseño de la estrategia de negocios de la empresa hacia el exterior referente a la actividad de comercialización de productos y servicios técnicos.
2. Definir los planes de exportación.
3. Organizar la recopilación de información de mercado en los países y áreas geográficas que son o pudieran ser mercados meta de la Empresa para las exportaciones.
4. Participar en las negociaciones con empresarios y empresas extranjeras que tienen intereses comerciales con nuestra entidad.
5. Participar en las negociaciones con empresarios y empresas extranjeras que comercializan con nuestra entidad.
6. Participar en la selección y proposición de los candidatos profesionales y técnicos de la Agroindustria Azucarera que se necesitan para cumplir las diferentes misiones en el exterior.
7. Inspeccionar y controlar al trabajo de las dependencias en Cuba y en el exterior.

8. Responder por la gestión de trámites del personal de la Empresa y de los Técnicos de otras dependencias del Sistema que en el cumplimiento de Contratos Comerciales viajen al exterior.

División de Logística:



Esta División se enmarcaría dentro del área de resultados clave de Logística y sus funciones específicas serían las siguientes:

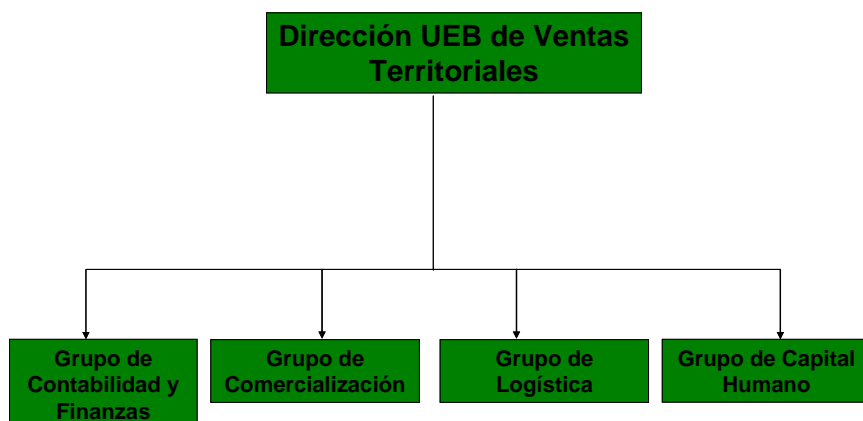
1. Garantizar el cumplimiento de las relaciones contractuales con los productores de manera tal que se asegure el suministro de productos planificado para el cumplimiento de los planes de venta de la Empresa
2. Organizar y llevar a cabo el suministro de insumos a los productores para garantizar la elaboración de los productos que comercializa la Empresa.
3. Organizar y ejecutar las transportaciones de productos de las fábricas a los almacenes de los grupos territoriales de la Empresa o hacia el cliente final según sea el caso, para el mercado nacional. Para las exportaciones garantizará la transportación hasta los puntos de embarque, marítimos o aéreos, según corresponda, de los productos y equipos que exporta la Empresa.

UEB de Servicios Generales:

Las funciones específicas de esta UEB serían las siguientes:

1. Responder por la actividad gastronómica, tales como: comedores y otros servicios generales.
2. Garantizar la estabilidad y amplia oferta de productos y servicios con calidad a los trabajadores y clientes en general.
3. Asegurar y garantizar una adecuada seguridad y protección a todos los bienes materiales de la empresa.
4. Brindar servicios de transportación a la empresa en función del proceso de comercialización y la atención al hombre.
5. Garantizar los insumos necesarios para la actividad fundamental de la Empresa.

UEBs de Ventas Territoriales:



Las UEBs de Ventas Territoriales enmarcaría su funcionamiento dentro del área de resultados clave de ventas y sus funciones específicas serían:

1. Organizar y dirigir la elaboración de los objetivos y lineamientos de trabajo y en el diseño de la estrategia de negocios de la empresa referente a la actividad de Ventas en el Mercado Nacional.
2. Participar junto con la Dirección de Desarrollo en las estrategias de introducción en el mercado de los nuevos productos que sean creados, así como en actividades promocionales, ferias y eventos que se realicen.
3. Orientar y controlar los estudios de mercado, análisis de factibilidad y pruebas de mercado que se deben realizar a los productos que se pretenden comercializar en Frontera.

A continuación se muestra en qué medida la estructura proyectada es eficaz y eficiente.

En la Tabla No1 se muestra la comparación de la efectividad del sistema actual con la nueva estructura proyectada:

Tabla no 1: Ahorros de gastos generales y de comercialización

-en MP-

	Suma de las Empresas	Proyección TECNOAZUCAR
Gastos Generales y de Administracion	5025,8	4174,5
Gastos de Operaciones COMEX M.N.	34652,5	30187,2
Gastos de Operaciones COMEX M.L.C.	1315,5	1315,5
Gastos de Propaganda y Promocion M.N.	22,0	22,0
Gastos de Promocion y Publicidad M.L.C	50,0	50,0
Gastos de Distribucion y venta	209,4	209,4

En la Tabla No 2 se muestra comparativamente la reducción del número de trabajadores, del fondo de salario y el incremento de la productividad.

Tabla No 2: Ahorros de personal y fondo de salario

		Suma de las Empresas	Proyección TECNOAZUCAR
<u>PRODUCTIVIDAD</u>			
Valor Agregado	MP	18404,7	21853,7
Promedio de Trabajadores	Uno	3071,0	2680,0
PRODUCTIVIDAD TOTAL	MP	6,0	8,2
<u>SALARIO MEDIO</u>			
Fondo de Salario Total	MP	17243,4	16150,5
Promedio de trabajadores	Uno	3071,0	2680,0
SALARIO MEDIO TOTAL	MP	5,6	6,0

En la Tabla No 3 se expone el cumplimiento de las disposiciones del MINAZ con la propuesta de estructura organizativa:

Tabla No 3: Cumplimiento de la estructura actual a las disposiciones del MINAZ

Disposiciones	Estructura Actual	Estructura Propuesta
Aplanamiento de la estructura empresarial, con la reducción consiguiente de niveles de dirección intermedios innecesarios.	Dos Empresas y un Grupo Empresarial	Una empresa con dos niveles de Dirección
Centralización del balance de productos en una sola empresa reduciendo los costos logísticos al eliminar el “cruzamiento” de los mismos para su distribución.	Los productos derivados de la caña se comercializaban por un Grupo Empresarial y una Empresa. Los derivados agropecuarios eran comercializados por otra Empresa	Todas las producciones del MINAZ se comercializarán por una sola empresa.
Concentración en una sola empresa de la contratación con productores y transportistas para la comercialización de los principales productos del MINAZ.	Contratan con productores y transportistas dos empresas y un Grupo empresarial	Contrata la Empresa con productores y transportistas a través de sus UEBs territoriales.
Reducción de los gastos generales y de administración al reducir estructuras intermedias y concentrar funciones.	Ver tabla 1	Ver tablas1
Disminuiría el número de trabajadores indirectos, con el consiguiente ahorro de salarios.	Ver tabla 2	Ver tabla 2
La comunicación con las entidades del Sistema MINAZ y el resto de los factores políticos y administrativos en los territorios se optimiza al realizarse por una sola dependencia en cada provincia.	En los territorios existen UEBs de las dos empresas y el Grupo Empresarial, las cuales se comunican por separado con el resto del Sistema MINAZ y los factores políticos y administrativos.	Existe una UEB en cada territorio que se encarga de la comunicación con el resto del Sistema MINAZ y los factores políticos y administrativos.

A continuación se muestra en la Tabla No 4, la correspondencia entre las funciones de la nueva empresa y la estructura propuesta en la estrategia:

Tabla No 4: La relación entre funciones y estructura

FUNCIONES	SOLUCION ESTRUCTURAL
Servir de interfase entre el esquema productivo y los clientes externos, proveedores en plaza y empresas importadoras. TECNOAZUCAR sería el comercializador de los productos terminados, así como garante de la compra de insumos para las producciones de derivados de la caña y agropecuarios. Y asegura que fluya el proceso de entrega de los insumos.	Dirección Técnica, Dirección Comercial, UEBs territoriales, División de Exportaciones y División de Logística
La segunda función sería contratar todas las producciones del Sistema con los productores y con los clientes finales	Dirección Comercial, UEBs territoriales y División de Exportaciones
La tercera función de la nueva empresa sería asegurar los medios para que se las producciones del Sistema sean transportadas hacia los almacenes de las UEBs de Ventas o hacia los almacenes del cliente final, según sea el caso, así como garantizar la recepción en los puertos de los productos exportables.	División de Logística y UEBs Territoriales
La cuarta función integradora sería la de revalorizar constantemente los bienes y servicios que comercializa utilizando mecanismos mercadológicos adecuados, así como participar activamente con todos los mecanismos del Sistema para la	Dirección de Desarrollo, Dirección Técnica y División de Exportaciones

introducción de nuevos productos y proyectos integrados de servicios técnicos.	
La quinta función de la nueva empresa TECNOAZUCAR sería la de generar aportes en CUC y en Divisa líquida para con los primeros garantizar la estimulación de los trabajadores del Sistema y con los segundos garantizar la compra de insumos en el exterior.	Dirección de Capital Humano, Dirección Comercial, División de Exportaciones, UEBs territoriales y Dirección de Contabilidad y Finanzas

Por último al analizar la propuesta de estructura organizativa se observa que la misma garantiza, en principio las estrategias planteados ya que:

Estrategias	
Alianzas con los Centros de Investigación del Sistema para la potenciación de las Exportaciones de Servicios Técnicos	Dirección Comercial, de Desarrollo y División de Exportaciones
Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para la Comercialización.	Dirección de Desarrollo como responsables y participan todas las demás
Reestructuración de su cartera de negocios	UEBs, Dirección Técnica, Dirección de logística
Alianzas Estratégicas en los mercados meta de exportaciones para lograr un mejor posicionamiento de los productos.	Dirección Comercial, de Desarrollo y División de Exportaciones
Integración interna de las UEBs	Dirección Capital Humano, Dirección Técnica y de Desarrollo

Insuficiencias de la estructura proyectada:

El hecho de que la nueva empresa tenga que asumir funciones logísticas y comerciales hace que la estructura sea muy pesada, debido a la coordinación de actividades tan diferentes, lo que resta flexibilidad al nuevo sistema y puede afectar la actividad exportadora que requiere generalmente de respuestas más rápidas y estratégicas.

Conclusiones

- Aumenta la demanda total de azúcar en el mercado mundial, que no es cubierta por los incrementos de oferta de Brasil, India y otros productores.
- Los precios del azúcar aumentan en el mercado internacional, sin embargo Cuba tiene muy bajos niveles de producción
- Existencia de un sistema de Comercialización del azúcar y sus derivados compuesto por mas de una empresa, jerárquico y con duplicidad de funciones, que no permite aprovechar las oportunidades del mercado.
- El MINAZ se ha reestructurado y en función de ello y de las debilidades del sistema de comercialización se decide la fusión en la empresa TECNOAZUCAR de toda la actividad comercial.
- El MINAZ ha indicado que la fusión de la actividad comercial en TECNOAZUCAR debe garantizar reducción de gastos, estar más cerca de los productores y concentrar las decisiones de logística.
- La nueva empresa de TECNOAZUCAR ha proyectado sus objetivos y estrategias correspondientes, tomando en consideración el mandato de fusión de la actividad comercializadora del MINAZ.
- Las estrategias propuestas están en correspondencia con los objetivos y los mismos expresan de modo sintético los focos de atención de la organización.
- En sentido general la nueva estructura responde a la reducción de gastos y a un mayor acercamiento con los productores, así como asume las nuevas funciones propuestas.
- La estructura, no obstante sigue siendo muy pesada ya que se han de asumir funciones de logística y comercialización desde el central que antes no se realizaban y que en general no deberían ser asumidas por una organización nacional

Recomendaciones:

- Proponer la estructura al Ministerio de la Industria Azucarera
- Realizar una evaluación de la estructura propuesta para determinar su grado de eficacia y eficiencia
- Reanalizar algunas de las funciones que se están asumiendo en estos momentos.

Bibliografía

- Amburgey T. L. y Dancan, T., en *As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategy and Structural Change* en Academy of Management Journal, diciembre, 1994, pp. 1427-52.
- Amburgey,T. y Dancan,T., *As the left foot follows the right? The dynamics of strategy and structural change*". Academy of Management Journal, diciembre 1994, pp.1427-52
- Andrews, K. *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: Ediciones. Universidad de Navarra S.A., 1977.
- Ansoff,I. y McDonell, E. *Implanting Statagic Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs,NJ
- Blau,P. y Schoenherr,R *The structure of organizations*, New York, Basic Books, 1971
- Bower,J. y Gilbert,C. *How managers´everyday decisions create or destroy your company strategy*. Harvard Business Review, February 2007.
- Chakravarthy, B. y Doz,Y. *Strategy process research: focusing on corporate self-renewal*. Strategic Management Journal, Vol. 13,5-14. 1992
- Chambers, J. *Nothing except e-companies*. Businessweek, agosto 2000.
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press, 1962.
- Daft, R., *Organization Theory and Design*, Cincinnati, OH, Southwestern, 2001.
- Grove, A. *I´m a little skeptical...brains don´t speed up*. Businessweek, agosto 2000.
- Hamel,G. *Compitiendo por el futuro*. Ariel. Barcelona. 1995.
- Hamel,G. *La corporación electrónica: más que un sistema basado en la red, es un nuevo orden industrial*. Fortune, 1998.
- Handy, Charles. *"The Search for Meaning: A Conversation with Charles Handy"*. En *Leader to Leader*, verano de 1997.
- Handy,C. *El elefante y la pulga. Mirando atrás hacia el futuro*. Clásicos del Management. Ediciones Apóstrofe. España.2002

Inkpen, A. y Choudhury, N, *The seeking of strategy where it is not: Toward a theory of strategy absence*. Strategy Management Journal (16, 1995: 313-323).

Miles y Snow, *Organizacional Strategy, Structure and Process*, New York, Mc Graw Hill.1978

Miller,D, *Configuration of Strategy and Structure: Towards a Synthesis*. Strategy Management Journal (7,1986:233-249).

Mintzberg, H. y Lampel, J. *Reflecting on the Strategy Process*.Vol. 40, No. 3, pp. 21–30, 1999.

Mitzberg, H. *Safari a la Estrategia*. Ed. Granica. Argentina. 199.9

Mitzberg, H. *The Structuring of Organizations*. The Theory of Management, Policy Series. 1984.

Mitzberg, H. y otros. *El proceso estratégico*. Edición europea revisada. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ., 1999.

Moore, Mark Harrison. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1995.

Peters y Wasserman, en *En busca de la Excelencia*

Pettigrew,A.M. *Context and action in transformation of the firm*. Journal of Management Studies 24,6 ,noviembre-diciembre 1995_681-6856.

Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Pearson Education. México, 2004.

Van de Ven, A. *Suggestions for studying strategy process: a research note*. Strategic Management Journal, Vol 13, 169-188. 1992

Van de Ven,A y Joyce,W. (comps.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York. John Wiley.1981

Anexo No 1

MISION

“Comercializar servicios, tecnologías y asistencia técnica, apoyándose en la experiencia del capital humano adquirida como resultado del desarrollo de la agroindustria azucarera cubana, propiciando nuevas potencialidades y soluciones, en diversas zonas geográficas, también debe garantizar el desarrollo exitoso de los proyectos de colaboración asumidos por el país en la rama azucarera y poner a la disposición de los clientes en Cuba y en el exterior productos de alta calidad y demanda, derivados de la diversificación azucarera, trasladando su exclusividad y cubanía a la plena satisfacción de los gustos y necesidades más exigentes”.

VISION

“Convertirse en una Empresa Perfeccionada de 1er nivel, con un Sistema de Gestión de la Calidad acreditado según las normas internacionales exigidas para la actividad, que les permita satisfacer las necesidades más exquisitas de los clientes brindándoles servicios y productos de excelencia, además de posicionar los servicios y productos en el país y en los mercados meta del exterior, logrando el mayor reconocimiento de la identidad, conscientes de la responsabilidad social y medioambiental”.