



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
Facultad de Ciencias Económicas



*Título: Planeación Estratégica de la Empresa Confecciones  
Yamarex para el período 2011 – 2015*

*Autor: Lisandra Basulto Peña*

*Tutoras: MSc. Nilsa Avila Leyva.*

*Lic .Yadira Elena González Marrero.*

*Consultante: Ing Zaily Fernández Parellada*

*Holguín, 2011.  
"Año 53 de la Revolución"*

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo:*

- ❖ *A mi mayor tesoro mi bebé: por ser el motivo que da sentido a mi vida*
- ❖ *A mi madre por ser mi fiel amiga y compañera y a mi padre: por ser mi gran amigo y el hombre que más quiero. Juntos me dieron la vida, la fuerza, el apoyo, la confianza, la voluntad y me guiaron para luchar por lograr mis sueños. A los cuales agradezco por existir, por confiar en mí, por no cansarse, por estar siempre, por ser sencillamente especiales. Aunque toda una vida no alcanzara para recompensarlos, quisiera que alcanzara al menos para hacerlos sentir orgullosos, para agradecerles y demostrarles que cuanto soy y tengo es gracias a ustedes. Porque este maravilloso sueño es de ustedes también. Los quiero mucho.*
- ❖ *A mi hermano que siempre fue mi guía y poder cumplir el sueño de nuestro padre.*
- ❖ *A mis abuelos maternos y a mi abuela paterna que siempre está presente en mi corazón.*
- ❖ *A la familia maravillosa que tengo por creer siempre en mí e incitarme a seguir adelante.*
- ❖ *A mi esposo por estar en estos momentos tan difíciles a mi lado.*
- ❖ *A mis amigos y compañeros que sin ellos no hubiese sido posible la realización de este trabajo.*
- ❖ *A mis suegros que tanto apoyo me han dado.*

## *AGRADECIMIENTOS*

- ❖ *Agradezco a la Revolución: por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional.*
- ❖ *A mis tutoras Nilsa Leyva y a Yadira González por ayudarme en este momento tan importante de mi vida.*
- ❖ *A Zaily Fernández Parellada y a Omar Salvador: por ayudarme en el desarrollo del Trabajo.*
- ❖ *A mi bebé: que es quien me da las fuerzas suficientes para realizar este trabajo*
- ❖ *A mis padres y abuelos: por ser los mejores padres del mundo, por darnos la excelente educación que nos dieron a mi hermano y a mi por la entrega y dedicación que han tenido a lo largo de los años y por ayudarme en los momentos difíciles.*
- ❖ *A mi esposo: por su confianza en mí*
- ❖ *A mis suegros : Por haberme apoyado en estos momentos tan difíciles*

## *PENSAMIENTO*

*“Cuando hayas comprendido el arte de la estrategia, no existe una sola cosa que no seas capaz de comprender y puedes ver el camino de todas las cosas”*

*Tsun Tzu*

## **RESUMEN**

El presente trabajo de Diploma tiene como título “Planeación Estratégica de la Empresa Confecciones Yamarex para el período 2011 – 2015” y su objetivo principal es diseñar el plan estratégico de la Empresa para el quinquenio y así obtener mejores resultados. Para el logro de este objetivo fue necesaria la utilización de métodos teóricos, empíricos y estadísticos como: histórico-lógico, análisis y síntesis, hipotético-deductivo, observación y entrevistas, encuestas y herramientas matriciales.

Como resultado se detectaron los principales factores internos y externos que influyen de forma negativa y positiva sobre la empresa y que han posibilitado la situación de la misma. El diagnóstico estratégico se llevó a cabo mediante el apoyo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos, las que demostraron que la empresa presenta una situación caracterizada por un predominio de las debilidades sobre las fortalezas en el marco interno y un predominio de las oportunidades sobre las amenazas en el ambiente externo. La Matriz de Perfil Competitivo ubica a la empresa en el segundo lugar en el mercado de confecciones, por su parte la Matriz DAFO muestra que la empresa se encuentra en el cuadrante DO, donde existe un predominio de debilidades sobre las fortalezas y de oportunidades sobre las amenazas. La Matriz Interna – Externa recomienda seguir estrategias de resistencia; y el Plan de Acción facilitará la ejecución de las estrategias propuestas.

Posteriormente se arribó a las conclusiones y recomendaciones que permitirán mejorar la situación en la organización.

**INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .5	
1.1 Surgimiento y Evolución de la Dirección Estratégica. Conceptos. ....	5
1.2 Estrategia. Evolución y Conceptos.....	10
1.3 Planificación Estratégica, su surgimiento y evolución. ....	13
1.4 La Planeación Estratégica en Cuba .....	17
1.5 Modelos de Planeación Estratégica .....	21
<b>CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CONFECIONES YAMAREX</b> .....	<b>25</b>
2.1. Modelo de Planeación Estratégica a utilizar.....	25
2.2 Planeación Estratégica en la Empresa Confecciones Yamarex.....	37
2.2.1. Caracterización de la Entidad de la Empresa Confecciones “Yamarex”.....	37
2.2.2 Diseño del Plan Estratégico.....	40
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>67</b>
<b>ANEXOS</b> .....	

## INTRODUCCIÓN

En el país se hace imprescindible para la subsistencia como nación y su proyecto revolucionario de avanzado contenido social, el emplear formas de organización en su economía. Los lineamientos debatidos en el VI congreso del Partido Comunista de Cuba fueron fundamentados en la realización de una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver desde el punto de vista del orden externo e interno presentes desde el último congreso.

En cuanto a los factores externos, el entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de la crisis económica financiera, energética, alimenticia y ambiental, con mayor impacto en los países subdesarrollados.

Cuba, con una economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que se intercambian, de las demandas para sus productos y servicios de exportación, así como mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento interno. Además el país ha experimentado el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos.

En el orden interno han estado presentes factores tales como: la baja eficiencia, descapitalización de la base productiva y la infraestructura, envejecimiento y estancamiento poblacional.

La situación económica compleja, resumida implica necesariamente la búsqueda de eficiencia, sobre todo en el sistema empresarial y como elemento fundamental para este logro la aplicación correcta de los principios de la planificación estratégica.

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso que recibe la denominación de dirección estratégica, puede definirse como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema

formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro. La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. En esta batalla que vienen librando las organizaciones cubanas, resulta de vital importancia que cada una de las organizaciones cuente y realice su planeación estratégica.

De acuerdo a estos cambios la Empresa Confecciones Yamarex debe perfeccionar el diseño de la planeación estratégica ya que posee varios factores internos y externos que limitan su desarrollo, entre ellos tenemos:

1. La adquisición de materias primas para la confección de productos destinados a la población constituye una barrera para su desarrollo, lo cual es originado por el incumplimiento de las solicitudes de importaciones.
2. Situación crítica con el parque de equipos de transportación dado el deterioro por la poca existencia en el mercado de piezas de repuesto y la insuficiente capacidad de los equipos con que se cuentan.
3. Dificultades con la presentación y embalaje de los productos.
4. Insuficiente disponibilidad de materias primas que no permite dar respuesta rápida a los clientes y brindar un mayor número de opciones.
5. Limitaciones Financieras.
6. Mala calidad de las materias primas que se reciben.
7. No contar con un almacén propio.

Atendiendo a los aspectos antes señalados y a la necesidad de perfeccionar la estrategia formulada, de forma tal que esté a tono al nuevo modelo económico del país basado en la implementación de los lineamientos discutidos y aprobados en el recién VI Congreso del PCC. La empresa tiene que insertarse en la necesidad de revolucionar las bases que generan un plan, por lo cual debe centrar los esfuerzos intelectuales, de gestión financiera y materiales, además de las tecnológicas en aras del incremento sostenido de los niveles productivos con una óptima calidad y en lo fundamental extender el segmento de mercado a la sustitución de importaciones y exportaciones.

Como respuesta a este hecho y en consecuencia con la solicitud planteada por los directivos, se desarrolla la presente investigación dirigida a dar solución al **problema científico** dado

por: ¿cómo contribuir a perfeccionar el desempeño de la Empresa Confecciones Yamarex ante los cambios que actualmente ocurren en el país?

Por todo lo antes expuesto resulta coherente concebir como **objeto de estudio**: el proceso de dirección estratégica y se precisa que el **campo de acción** sea la planeación estratégica. Este trabajo investigativo se ha propuesto como **objetivo**: diseñar un plan estratégico para la Empresa Confecciones Yamarex que contribuya a perfeccionar el desempeño ante los cambios que actualmente ocurren en el país.

Como **Hipótesis** de investigación se plantea: el diseño del plan estratégico, aplicando el modelo de planeación estratégica seleccionado que incluye encuestas, entrevistas y herramientas matriciales, puede contribuir a perfeccionar el desempeño ante los cambios que actualmente ocurren en el país

Para darle solución de forma lógica al problema planteado se desarrollarán las siguientes **tareas**:

1. Realizar un estudio bibliográfico sobre el tema que se va a investigar
2. Seleccionar bibliografía
3. Realizar un estudio histórico – lógico y tendencial de toda la empresa
4. Selección de la metodología
5. Aplicar la metodología
6. Arribar a las conclusiones

Para lograr el desarrollo de esta investigación se utilizaron **métodos de investigación** tales como:

#### **Métodos Teóricos**

- Análisis histórico-lógico: empleado para estudiar el surgimiento y evolución de la Dirección y la Planeación Estratégica y su comportamiento en el momento actual y en el entorno empresarial.
- Análisis y síntesis: en el procesamiento e interpretación de la información para el diagnóstico estratégico, y en la elaboración de las conclusiones.
- Hipotético-deductivo: en la confección de la hipótesis y para llegar a conclusiones a partir de esta.
- Modelación: para constituir estrategias que posibiliten el mejoramiento de la situación interna y externa de la Empresa Confecciones Yamarex, con la utilización de la matriz

DAFO.

- Análisis documental: para el análisis de los indicadores económicos.

### **Métodos Empíricos**

- Observación: con el fin de examinar las condiciones del entorno y su influencia en la Empresa.
- Entrevista: se llevan a cabo diálogos con los trabajadores y principalmente los directivos, quienes tienen particularidades que pueden brindar información importante para el beneficio de este trabajo.
- Encuestas: se aplican a los directivos para identificar los valores que deben estar presentes en los trabajadores para el buen desempeño de la empresa.

**Métodos Estadísticos:** usados en el procesamiento y estudio de la información difundida por la investigación, en la confección de tablas estadísticas y de interpretación de datos.

Las tablas empleadas son las siguientes:

- La Matriz de Evaluaciones de Factores Internos.
- La Matriz de Evaluaciones de Factores Externos.
- La Matriz del Perfil Competitivo.
- La Matriz DAFO.
- La Matriz Interna - Externa.

El principal aporte práctico de la investigación lo constituye la aplicación metodológica aportada a la empresa para la planeación estratégica el cual sirve de base para el desarrollo de futuras aplicaciones estratégicas en la entidad.

Este trabajo investigativo está compuesto por dos capítulos. En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica donde se argumenta sobre el tema de Dirección Estratégica y en el segundo se representa la metodología a emplear para desarrollar la planeación estratégica y la aplicación práctica en la Empresa. Además de estos dos capítulos está la introducción, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Todos dirigidos a satisfacer los requerimientos de una investigación científica.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.1 Surgimiento y evolución de la Dirección Estratégica. Conceptos.**

A partir 1950, se comenzaron a percibir síntomas de desfase entre la situación deseada por la empresa y la evolución del entorno. A las empresas les resultaba cada vez más difícil colocar su producción pues el mercado estaba saturado de bienes tradicionales, los instrumentos promocionales dejaron de ser muy eficaces y existía una creciente competencia. Esto ocasionó que la situación de las organizaciones no fuera muy favorable. La dirección de la empresa se centraba en el desarrollo y coordinación de sus áreas funcionales.

En la década de 1962 el historiador Alfred D. Chandler presentó un enfoque de estrategia, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos obligatorios para alcanzarlas.

La estrategia inicial destaca el proceso de investigación de ideas claves, se interesa en como se formula y en sus resultados, por lo que dejó atrás la creencia de que la relación entre un negocio y su entorno es firme y predecible.

Del año 1965 al 1975 el término "Estrategia" vino a remplazar al de "Políticas" en las escuelas de negocio de los Estados Unidos de América. En esta etapa la saturación de la demanda y el progreso tecnológico permitió que las nuevas compañías desalojaran a los competidores que permanecieron tradicionalmente en el mercado. La rapidez de los cambios en la interrelación con el entorno y la ampliación en tamaño y complejidad de las empresas modernas provocaron que el modelo de la dirección estratégica empezara a tomar forma.

La Dirección Estratégica está encaminada a adoptar e implementar decisiones estratégicas, entre cuyas características más significativas están que movilizan y comprometen importantes recursos de la organización, sus efectos no se vislumbran a corto plazo, desatan cambios organizacionales de diversa magnitud, son difíciles de revertir y son adoptadas bajo incertidumbre, lo que significa en términos decisorios no sólo el desconocimiento respecto al futuro, sino que la comprensión del presente y las experiencias y éxitos anteriores no son garantía del éxito posterior.

La dirección estratégica es desarrollada por diferentes autores, a partir de las siguientes definiciones.

Menguzzato y Renau

“La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal”<sup>1</sup>.

Bartoli, A y P. Hermel

“La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos”<sup>2</sup>.

Schendel & Hoffer

“La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra”<sup>3</sup>.

Al analizar las definiciones anteriores se pueden destacar los siguientes aspectos:

- 1 Constituye una actitud de la dirección.
- 2 Presupone el análisis y la formalización.
- 3 Es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control.

Toda organización será capaz de alcanzar un éxito sostenido y sostenible sólo en la medida que sea capaz de monitorear y captar a tiempo las señales del entorno, sus amenazas y oportunidades, y a la vez, identificar y saber emplear los factores claves de éxito en su ámbito de actuación, hacer un balance de sus puntos fuertes y débiles y emprender acciones al respecto. No se trata de adivinar el futuro, ni de extrapolarlo de acuerdo con el pasado. Es tomar decisiones presentes con futuridad, partiendo de que dicho futuro es creable y moldeable, y avanzar hacia él mediante diversas opciones.

La toma de decisiones estratégicas es función de directivos de todos los niveles de la

---

<sup>1</sup> Menguzzato y Renau [1996]: La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Pag 83.

<sup>2</sup> Menguzzato y Renau [1996]: La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Pag 83.

<sup>3</sup> Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtm>. Consultado: Abril de 2011).

organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establece la visión, misión y filosofía de la empresa.

La Visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

La Misión es la que define la razón de ser de la empresa, quien condiciona sus actividades presentes y futuras; proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Es lo que identifica a la organización externamente distinguiéndola de las otras. Es conveniente divulgar entre los trabajadores el trabajo que se está realizando para incentivarlos en la contribución, con sus ideas, a la formulación de la Misión. Sin una Misión es imposible practicar la dirección estratégica.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de y la implementación y control por otra.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

1. Las aspiraciones de la alta dirección.
2. Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno a la empresa.
3. Las fortalezas y debilidades de la organización.

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. La planeación, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas

constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase.

La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

La Dirección Estratégica como proceso continuo supone un conjunto de etapas concatenadas que abarcan las funciones clásicas de la dirección, orientadas hacia el diseño e implantación de las decisiones estratégicas, cuyo contenido es el siguiente:

1. Desarrollar un concepto sobre el ámbito de actuación de la organización y el estado deseado futuro, para proporcionar un sentido de orientación en su accionar y delinear en qué clase de organización deberá convertirse.

2. Convertir ese concepto en un sistema de objetivos a través de toda la organización, como expresión de los resultados específicos que consecuentemente con el mismo deberán alcanzarse en el desempeño organizacional.
3. Modelar un conjunto de decisiones estratégicas en correspondencia con los resultados a alcanzar y el análisis contextual y organizacional.
4. Desarrollar un programa de implementación y manejo para la puesta en práctica eficaz de las decisiones estratégicas.
5. La retroalimentación y monitoreo constante sobre la puesta en práctica y las premisas del proceso decisorio, con el consiguiente ajuste y replanteo de las decisiones en dependencia de la dinámica organizacional y del contexto.

El proceso de la Dirección Estratégica así descrito abarca la creación de las estrategias como resultado integrado de las aspiraciones de la entidad, sus características, capacidades y limitaciones y los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno, y la implementación consecuente como resultado de la interacción de un soporte organizacional conformado por: los planes de acción, programas y presupuestos a lo largo de toda la entidad, un sistema informativo y de control tanto preventivo como correctivo, la motivación y preparación del personal, el proceso de comunicar y compartir el diseño estratégico, la estructura organizativa, el liderazgo y una cultura organizacional congruentes con dicho diseño.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Su propósito es ayudar a explorar los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles. Es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas y sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

### **Importancia de la dirección estratégica**

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de

una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (basado en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva.
- El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

## **1.2 Estrategia. Evolución y conceptos.**

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

El término de “estrategia” surge en el campo militar para referirse al plan para vencer o disuadir al adversario. Desde muchos años antes de nuestra era ya se hablaba de estrategia,

en las dinastías chinas, en las ciudades estado de Grecia, en el Imperio Romano, en la Edad Media, Renacimiento, Revoluciones Burguesas, Revolución Socialista de Octubre y en las dos Guerras Mundiales. Al concluir esta última, se utiliza el término en el campo organizacional.

“El concepto “estrategia” se introduce en el campo académico desde 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962”.<sup>4</sup>

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

“La estrategia empresarial se propone explicitar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período temporal”<sup>5</sup> ( Menguzzato y Renau, 1996)

La estrategia debe llevarse a cabo con el apoyo de un plan para lograr que la elaboración y puesta en práctica de estas no sea un fracaso. Por lo que se hace necesario el estudio de la Planeación Estratégica.

La estrategia es un plan específico de acción dirigido a un resultado específico, en un período específico. Es la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas (Wall, 1996).

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia " es el programa general para definir y alcanzar los

---

<sup>4</sup> Ronda Pupo, Guillermo A.; Mercané Lacera, José Ángel: Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Disponible en soporte digital. Pág. 5.

<sup>5</sup> Menguzzato y Renau [1996]: La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management.

objetivos de la organización y poner en práctica su misión"<sup>6</sup>. En esta definición el vocablo "Programa" implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es " el patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo"<sup>7</sup>. Conforme a ésta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

La formulación de estrategia más efectiva depende de la planeación formal, pero también incluye aspectos de poder conductual, como es el hecho de tratar con objetivos múltiples, las políticas de toma de decisiones, las negociaciones en la formulación de la estrategia; así como la toma de decisiones que sean lo suficientemente buenas y satisfactorias. Con base en el análisis de los procesos estratégicos, se sugiere un incremento lógico que incluya los elementos del sistema de planeación formal y el enfoque del poder conductual.

El concepto de Táctica nos lleva hacia lo que sí es directamente controlable por la empresa para apoyar la aplicación de la estrategia. Por lo tanto las tácticas están encaminadas a dirigir las áreas operativas de la organización y pueden ser aplicadas independientemente.

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa. Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A

---

<sup>6</sup> Material en soporte digital de planeación estratégica.

<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml> consultado: mayo/2011

<sup>7</sup> Material en soporte digital de planeación estratégica.

<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml> consultado: mayo/2011

esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

Efectivamente el éxito de las estrategias está en primer lugar en la claridad y precisión del objetivo deseado, el cual condiciona, entre otros, el contexto, los diferentes actores y los factores críticos a considerar.

La estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. La esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólida en ciertas áreas, como para que la organización pueda lograr sus metas a pesar de los imprevisibles del comportamiento, cuando se presentan las oportunidades.

Las organizaciones deben tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí. Cada una de estas estrategias debe ser congruente con el nivel de descentralización deseado, pero moldeada como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel.

Los Planes de Acción se definen de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas.

### **1.3 Planificación Estratégica, su surgimiento y evolución.**

Una de las funciones fundamentales de la dirección es la Planificación, la que programa un porvenir anhelado y plantea los métodos y formas para lograrlo.

La Planificación debe llevarse a cabo empleando la metodología del conocimiento científico, para garantizar un grado de efectividad en la confección de modelos que realmente se ajusten y representen la realidad continuamente cambiante y en desarrollo. Se tiene que regir por la sabiduría y por lo tanto debe ser estudiada de manera detallada para que no termine en un fracaso.

Planificar significa establecer un plan con vistas al futuro, es decir, establecer un procedimiento de previsión de necesidades para el mañana. La planeación está compuesta de numerosas decisiones, orientadas hacia el futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo en el presente para una inversión en el futuro. Estos deberán ser expresados de forma que sean entendidos por todo el personal de la empresa en términos nominales,

cuantitativos y gráficos; es el sistema más eficaz para comparar la realidad alcanzada con la estimada anteriormente.

Planear es, sin duda, de las actividades características del mundo contemporáneo, la más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez existente en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Sigue siendo, en esencia, un ejercicio de sentido común, donde se pretende entender los aspectos cruciales de una realidad presente, para proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí surge la Planificación Estratégica, con la cual la empresa puede utilizar sus fortalezas internas y las oportunidades que le brinda el entorno para adaptarse a este, subsistiendo, desarrollándose y preparándose para el futuro.

La planeación constituye la base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho. De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que habrá de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo permitirá conocer momentáneamente el camino.

“Los problemas de la planificación empresarial que se suelen presentar con más frecuencia incluyen, entre otros:

1. Los hechos se imponen al plan.
2. El proceso sofoca la creatividad y la iniciativa.
3. Se presentan problemas inesperados para aplicar el plan.
4. Los administradores que no tomaron parte en el proceso de planeación no se comprometen con el plan.

5. Las crisis a corto plazo desvían la atención de la gerencia impidiendo que se aplique el plan”.<sup>8</sup>

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Acle Tomasini, Alfredo.

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”<sup>9</sup>.

Manso, Francisco.

“La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos”<sup>10</sup>.

Menguzzato y Renau

“La planeación estratégica se defina como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”<sup>11</sup>.

Steiner

“Planificación Estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Bowman, Cliff. La esencia de la Administración Estratégica. Edición en español publicada por Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996.

<sup>9</sup> Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>. Consultado: Abril de 2011.

<sup>10</sup> Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>. Consultado: Abril de 2011.

<sup>11</sup> Menguzzato y Renau [1996]: La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management..

<sup>12</sup> Steiner, George A.: Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1996.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:

- 1 Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
- 2 Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- 3 Es un proceso de planeación a largo plazo.
- 4 Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

La única manera de conseguir que en todos los aspectos se mantenga un elevado nivel de calidad, consiste en tener capacidad para supervisar y controlar constantemente los efectos de las acciones llevadas a cabo, a base de establecer un conjunto de puntos de referencia.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planificación estratégica representa, un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

Como se conoce actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores.

La estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica. Esta intención de dominar y encauzar el destino de la organización, concentrada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica definiendo a ésta como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de ella frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la organización.

La estrategia como plan, es una especie de curso de acción conscientemente determinado,

una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos. La estrategia como plan aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir, cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las mismas.

La planificación de un proyecto debe afrontarse de manera adecuada para que al final del mismo se pueda hablar de éxito. No se trata de una etapa independiente abordable en un momento concreto del ciclo del proyecto. Es decir, no se puede hablar de un antes y un después al proceso de planificación puesto que según avance el proyecto será necesario modificar tareas, reasignar recursos, etc. Se debe tener claro que si bien podemos hablar de una "etapa de planificación", llamada así porque aglutina la mayor parte de los esfuerzos para planificar todas las variables que se darán cita, cada vez que se intenta prever un comportamiento futuro y se toman las medidas necesarias se está planificando.

La empresa realiza y continuará realizando la planificación estratégica con cohesión, equilibrio y claridad, teniendo en cuenta el comportamiento del entorno, con sus amenazas y oportunidades, y el desempeño de la organización con sus fortalezas y debilidades, definiendo su Misión, Visión, Política de Calidad y los Objetivos Estratégicos a alcanzar, controlando y coordinando las acciones, de lo contrario toda estrategia fracasará.

#### **1.4 La Planeación Estratégica en Cuba**

Antes de hacer referencia a la planeación estratégica como elemento económico a aplicar en la Empresa Socialista con el fin de mejorar sus resultados, es importante argumentar sobre el desarrollo de la Planeación Estratégica en Cuba.

Con el tiempo revolucionario se inicia la etapa democrático – popular, agraria y antiimperialista de la revolución cubana en la que se emprendió un programa de transformación económica.

Se aplicó la Ley de Reforma Agraria el 17 de Mayo de 1959, el proceso de nacionalización en 1960 en los sectores no agrícolas. En esta primera etapa no existían condiciones favorables para aplicar una estrategia de desarrollo tanto en lo interno como en lo externo. En el plano externo se tenía colaboración en aspectos financieros, tecnológicos, posibilidades de intercambios equitativos así como la cooperación e integración con países afines.

En 1960 comienza a concentrarse la ayuda externa de los países socialistas, fundamentalmente de la URSS, ya en este momento se reconoce la necesidad de planificar

el desarrollo económico de manera conciente. Las medidas aplicadas en esta etapa provocaron una redistribución del Ingreso Nacional, no obstante, la misma impidió una valoración global de todas sus implicaciones para el equilibrio financiero del país, creando presiones inflacionarias que aunque no agudas, comienzan a crear tensiones financieras a partir de 1961. En la etapa de 1962 - 1963 los planes se fundamentan económicamente solo en la medida de las escasas posibilidades existentes y sus limitaciones como:

1. El carácter directivo del plan se logró limitadamente, sin permitir la institucionalización.
2. No existió unidad entre el plan corriente anual y el modelo o plan perspectivo.
3. Los eslabones del plan no lograron la interrelación con las restantes ramas de la economía nacional y aparecieron desproporciones significativas.
4. Limitada efectividad en la aplicación del principio del centralismo democrático.
5. Inexistencia del control del plan a nivel de toda la economía nacional.

No obstante estas limitaciones, hay que reconocer que constituyó la primera experiencia práctica de planificación en el país. El presupuesto nacional había continuado elaborándose con un mayor grado de calidad, pero no se había establecido claramente sus relaciones con el Plan Único de la Economía Nacional, ni se había alcanzado la disciplina financiera indispensable para el funcionamiento adecuado del mismo.

El instrumento presupuestario, bajo el que adicionalmente funcionaba, se perfeccionó mediante la Ley de Organización del Presupuesto de Diciembre de 1962, pero al asumir el estado funciones económicas como gestor directo de la producción social comenzaron a presentar serias dificultades. En 1963 se promulgó la Ley del Sistema de Financiamiento Presupuestario, iniciándose precisamente en el sector industrial a partir de las condiciones organizativas favorables, gracias a un trabajo sistemático y riguroso del Ministerio de Industrias, dirigido por el Comandante Ernesto Che Guevara. Entre 1961 y 1963 se aplicó la estrategia de desarrollo basada en la industrialización acelerada del país, la diversificación agrícola y la sustitución creciente de las importaciones.

Desde 1964, específicamente el 21 de enero se firma entre Cuba y la URSS un nuevo convenio comercial, mediante el cual la URSS se comprometía a comprar a Cuba 24,1 millones de toneladas entre 1966 y 1970, que significaban ventas aseguradas por valor de 3,261.2 millones de pesos aproximadamente.

También se firmaron convenios con otros países socialistas que garantizaban por primera

vez un mercado estable y remunerativo al azúcar cubana.

En 1970 se detectaron dificultades que produjeron un análisis crítico de los principios aplicados a la política económica del país, creando las condiciones para iniciar un nuevo sistema a partir de 1976. En el campo de la planificación se logró elaborar proyectos a mediano plazo hasta 1975 y los directivos fundamentales, del primer plan quinquenal 1976 - 1980. El sistema financiero recibió una atención especial en estos años, concentrando grandes esfuerzos en la eliminación del exceso de circulante reincrementa la oferta de bienes y servicios, se hicieron ajustes en el sistema de precios minorista y se eliminaron simultáneamente gratuidades indebidas, es por ello que el volumen de dinero en circulación descendió a 3478 millones de pesos en 1971 a 2247 millones en 1973.

La etapa 1971 - 1975 se puede considerar como una etapa de recuperación económica lográndose una mejor adecuación entre la estrategia de desarrollo y la política económica lo que se refleja en los cambios positivos operados en el Sistema de Dirección de la Economía.

El objetivo de la estrategia a partir de 1976 fue la industrialización del país.

La estrategia de desarrollo acelerado en la etapa 1981 - 1985 quedó plasmada en el plan quinquenal elaborado con un nivel superior de calidad, aunque no exenta de dificultades.

Esta estrategia basada en la industrialización del país, inició un proceso de planificación real y no formal, dirigido a la priorización adecuada de los intereses sociales con una amplia participación de los trabajadores en su realización.

En el sistema financiero se pusieron de manifiesto notables insuficiencias y desbalances. Durante la mayor parte del quinquenio el presupuesto siguió siendo un instrumento pasivo, no regulador sino propiciador del gasto de los consumos sociales indebidos, desvinculados de los aspectos materiales del plan y poco severo con las empresas en cuanto a sus aportes al estado.

A partir de 1993 se fueron aplicando en el país de forma escalonada un conjunto de medidas que crearon las condiciones para la recuperación de la economía, entre las que se encuentran:

1. Despenalización de la tenencia de divisa.
2. Ampliación del trabajo por cuenta propia.
3. Conformación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas.
4. Surgimiento de los mercados de productos agropecuarios.

5. Fortalecimiento de los sistemas de inspección y auditorias que dieron lugar a la creación de la ONAT y la ONA.
6. Perfeccionamiento de las estructuras del aparato estatal central y los poderes populares.
7. Ampliación de la aceptación de inversiones extranjeras para la utilización del capital foráneo.
8. Descentralización de la gestión empresarial.
9. Modernización del sistema bancario.

Los primeros resultados comenzaron a mostrarse en el año 1994, cuando se detuvo la caída de la producción y el macro indicador Producto Interno Bruto alcanzó un 0.7 % de crecimiento, en el año 1995 se logró un 2.5 % y en el año 1996 se alcanza más del 7.8 % de crecimiento.

En el informe central al V Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en octubre de 1997, se evidencia la necesidad de continuar perfeccionando la dirección estratégica en Cuba.

Entre 1990 y 1997 la industria turística cubana experimentó tasas de crecimiento de un 19.3 % de arribo de visitantes.

En la actualidad el proceso de globalización de la economía internacional, el recrudescimiento del bloqueo norteamericano, así como el creciente papel de la tecnología y del sector servicios han sido, entre otros, factores de decisivo impacto para la reestructuración de la economía y la empresa cubana. Tanto una como otra se ven obligadas a adoptar un nuevo paradigma industrial, basado en las ventajas competitivas.

En Cuba, como país, el enfoque estratégico es muy importante para lograr una concertación de acciones, que permitan en el plano interno conformar un modelo y eficiente gestión empresarial y en el plano externo, asegurar la atracción y satisfacción competitiva de turistas e inversionistas. De igual forma deberán ofrecerse alternativas para la penetración y desarrollo de mercados con productos y servicios tanto tradicionales como nuevos.

Con todas estas acciones relatadas en el campo de la economía en Cuba en la década de los 90, se observa la aplicación de los principios de la dirección estratégica entregadas a un profundo proceso de planificación a corto, mediano y largo plazo, es por ello que la planificación estratégica es un proceso importante en relación a otros intentos anteriores de

planificación a largo plazo, que introduce un análisis sistemático del entorno. Este análisis del entorno de la economía cubana se enriquece actualmente con el resultado de la discusión democrática del Proyecto de Lineamiento de la Política Económica Social del Partido y la Revolución durante tres meses, en el cual participaron 8 millones 838 mil personas en más de 163 mil reuniones efectuadas en el seno de las diferentes organizaciones.

La propia Asamblea Nacional del Poder Popular dedicó dos jornadas completas en su última sesión ordinaria, el pasado diciembre, a analizar el proyecto de lineamientos.

Hoy en el marco del cumplimiento de los lineamientos aprobados por el VI Congreso del PCC, se impone el luchar para hacer más eficiente nuestra economía nacional y para ello por supuesto nuestro sistema empresarial y la planeación estratégica como uno de los mecanismos a utilizar para obtener el avance de nuestra economía y satisfacer paulatinamente las necesidades de nuestro pueblo trabajador.

### **1.5 Modelos de Planeación Estratégica**

Los Modelos de Planeación Estratégica aportados por algunos autores contribuyen a ampliar conocimientos sobre las diferentes vías para elaborar una estrategia de organización, así como diferentes herramientas y técnicas, lo que facilitará su mejor comprensión y su preparación personal.

Algunos de estos son:

#### **1. Modelo de Stephen Robbins.**

Este autor concibe el proceso a través del ordenamiento lógico de nueve pasos, partiendo de la definición de la Misión de la organización como punto de partida para determinar los propósitos u objetivos. Hace además un análisis futuro de los recursos como autoevaluación cooperativa. Realiza además el examen del medio y predicciones futuras antes de identificar y evaluar estrategias alternativas, para finalmente seleccionar e instrumentar la estrategia adecuada. El modelo en cuestión es el siguiente:

- 1 Definir la Misión de la Organización: comienza el proceso con la definición de la razón de ser de la organización.
- 2 Establecer objetivos: este paso incluye la definición de los objetivos que darán cumplimiento a la misión propuesta.
- 3 Analizar los recursos de la organización: constituye un análisis interno que permita

determinar los puntos fuertes y débiles

- 4 Examinar el ambiente: al igual que en el paso anterior se analizará el entorno de la organización a fin de determinar los factores del mismo.
- 5 Hacer predicciones: este paso significa un esfuerzo más detallado de predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros e incluye factores externos considerados en el paso anterior.
- 6 Analizar las oportunidades y riesgos: los dos pasos anteriores constituyen una base de datos con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos.
- 7 Identificar y evaluar estrategias alternativas: una vez identificada una oportunidad o riesgo, la administración debe buscar una serie de alternativas que puedan explorar la situación.
- 8 Seleccionar estrategias: una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas y evaluadas, se seleccionará una y se desarrollará.
- 9 Instrumentar la estrategia: en el último paso. La mejor estrategia puede fallar si la administración no es capaz de traducirla en programa, política, presupuestos y otros planes a corto y largo plazo, necesarios para llevarlos a cabo.

## **2. Modelo de Heinz Wehrij**

Expresa que aunque los pasos específicos en la formulación de estrategias pueden variar, es posible construir el proceso al menos conceptualmente, en torno a la estructura siguiente:

1. Examinar los recursos para la planeación estratégica.
2. Definir el perfil de la empresa: definir con claridad la naturaleza fundamental de la organización, sus productos y servicios, su territorio geográfico, su posición competitiva y la orientación y valores de la administración superior.
3. Analizar el ambiente externo: determinar las amenazas y oportunidades que incluyen factores económicos, sociales y políticos; productos y tecnologías; demográficos; mercados y competencias y algunos otros.
4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente futuro: no basta solo la evaluación del ambiente actual, debe planearse el futuro; por tanto los directivos deben prever el futuro y pronosticar cambios en el ambiente que tengan un efecto crucial sobre la empresa.
5. Análisis del ambiente interno, ventajas y desventajas: las demandas que el ambiente

externo hacen a la organización deben igualarse con los recursos de esta última.

6. Desarrollo de estrategias alternativas, tácticas y otras acciones: el análisis desarrollado en los pasos anteriores estimula el proceso creativo de desarrollar alternativas.
7. Evaluación y elección de estrategias: deben evaluarse las posibles estrategias, tomando en cuenta sobre todo las realidades externas y las capacidades internas y hacer predicciones sobre los cambios acerca del futuro.
8. Prueba de consistencia: a la hora de formular la estrategia, de examinarse la consistencia de los pasos en el perfil de la empresa, el ambiente actual y el proyectado y los recursos de la empresa.
9. Preparación de planes de contingencia: como no es posible predecir el futuro con gran exactitud, se realizarán planes de contingencia basados en diferentes premisas.

### **3. Modelo de Harold Koontz.**

En este caso el autor presenta el procedimiento para la planeación estratégica no como un modelo debidamente estructurado, sino como una secuencia lógica de requerimientos que se deben tomar en cuenta para la ejecución de cualquier estrategia, ellas son:

1. Autoevaluación de la Empresa: autoevaluar la organización implica, según Koontz, dos interrogantes: ¿cuál es el negocio de la Empresa?, ¿qué tipo de negocio es el que se encuentra en la Empresa?. Debe además analizar sus debilidades y sus puntos fuertes.
2. Determinación del medio ambiente futuro: debido a que se pretende que las estrategias operen en el porvenir, se debe hacer la mejor estimación posible del medio ambiente futuro.
3. Establecer una estructura organizacional que asegure la planeación: las empresas deben tomar medidas organizativas que aseguren el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia.
4. Establecer coherencia de las estrategias: este es uno de los requerimientos básicos señalados por este autor y se refiere a la necesidad de ajustar entre sí las estrategias, o sea, asegurarse que las estrategias son coherentes.
5. Elaborar estrategias para contingencias: se expresa por la necesidad de elaborar estrategias para enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, dentro del cual se deben operar las estrategias.

#### **4. Modelo de Eugenio Yañes González**

Es un procedimiento bastante detallado y abarcador donde su autor propone desarrollar la estrategia a partir de la definición de la misión de la organización como el punto desencadenante de todo el proceso posterior. El modelo en cuestión es el siguiente:

1. Definición de la Misión
2. Determinación de los grupos implicados
3. Factores Claves
4. Unidad y direcciones estratégicas
5. Matriz DAFO
6. Identificar el problema estratégico general
7. Solución estratégica general
8. Escenario de actuación
9. Definición de la Visión
10. Piénsalo cuarenta veces
11. Opciones de acción estratégica
12. Decisiones estratégicas.
13. Control de la estrategia

Los modelos de dirección estratégica, por lo general, se adecuan a las especificidades que el problema requiere, parten de los antecedentes históricos de la organización y reflejan la experiencia cubana al respecto.

El análisis de los modelos anteriores demuestra, que determinar las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas, constituye un paso imprescindible para lograr la determinación de las estrategias adecuadas para una organización.

## **CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CONFECIONES YAMAREX**

### **2.1. Modelo de Planeación Estratégica a utilizar**

Ya se plantearon algunos modelos de Planeación Estratégica que pueden ayudar a cualquier empresa a desarrollar estrategias para adaptarse al entorno, ya sea este estable o turbulento.

Como respuesta a las necesidades de la empresa Confecciones Yamarex atendiendo a sus características internas y las del entorno con el que tiene constante interacción, se propone el modelo realizado por la Master Nilsa Ávila Leyva en opción por el título de Master en Dirección, el cual se muestra en el Anexo # 1.

La metodología tiene un carácter orientativo sobre una serie de pasos lógicos y concretos que deben seguirse en el proceso de formulación de estrategias. Seguidamente se muestran los aspectos fundamentales y las herramientas a utilizar en cada paso del modelo.

#### **Paso 1. Antecedentes o análisis histórico**

Es el paso que inicia el proceso de formulación de estrategias, pues es necesario hacer un análisis de los hechos más relevantes acontecidos en la empresa, de modo que constituye el punto de partido del plan estratégico, debe recoger los logros fundamentales de la organización hasta el presente y los cambios más importantes que se han hecho a través de la historia, ya que su objetivo es el análisis de la situación actual con relación a los períodos anteriores. Para elaborar adecuadamente este aspecto, las empresas deben reflejar la misión que históricamente ha caracterizado la misma.

#### **Paso 2. Identificación de valores estratégicos**

Como apertura del pensamiento estratégico se considera que el segundo paso debe ser la identificación de los valores estratégicos, por lo que es necesario antes de formular la misión y la visión, tener bien claro aquellos factores que a juicios de los directivos serán determinantes en el futuro de la entidad. Para toda empresa es importante conocer los factores que tendrán un mayor impacto en el futuro, o sea, los valores estratégicos y para ello Morrissey propone entre otros:

Ética, calidad, seguridad, innovación, imagen, responsabilidad con los clientes, recursos

humanos, rentabilidad, alianzas estratégicas, diversidad de productos-servicios, diversidad productos-clientes, diversidad líneas-pedidos y estructura en la empresa; como parte de una línea abierta, pues pueden existir otras de acuerdo a las características de la entidad.

Para elegir los valores estratégicos de la empresa se utiliza la hoja de trabajo que es aplicada a cada uno de los miembros del Consejo de Dirección, a los que se le darán las instrucciones siguientes: añadir a la lista cualquier otro valor que consideren que deben tomarse en cuenta, marcar los valores estratégicos para la empresa, y para cada valor marcado marcar el número que considere más apropiado entre los dos extremos. Realizar una discusión abierta con todos sus participantes y utilizar técnicas para llegar a un consenso, para seleccionar entre 8 y 10 valores en orden de prioridad según los resultados de la hoja de trabajo. Los valores estratégicos determinados deben consultarse frecuentemente para poner en marcha la misión, visión y estrategias de la entidad.

### **Paso 3. Formulación de la Misión**

La formulación de la misión constituye la razón de ser de la organización, su objetivo supremo aquel que la distingue de otras, lo que determina a donde quiere ir la empresa y que quiere ser para los clientes. La misión debe ser formulada por la alta dirección de la organización.

Esta es considerada como el paso más importante en todo el proceso de planeación. Si es efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones importantes que se tomarán. La Misión comprende elementos de suma importancia como son:

- 1 El concepto de la empresa.
- 2 La naturaleza del negocio.
- 3 La razón para que exista la empresa.
- 4 La gente a la que sirve.
- 5 Los principios y los valores bajo los que se pretende operar.

Por la importancia de este paso en el proceso estratégico, es válido insistir en que ella debe: definir qué es la organización y lo que aspira ser; distinguir la organización de todas las demás; ser lo suficientemente específica para expresar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo; servir como marco para evaluar las estrategias presentes y futuras y ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa.

Se debe tener en cuenta que si bien lo que se produce es importante, también lo es para quién se produce, cómo se produce y con qué eficacia se hace y estar más dirigida a los clientes.

Por tanto es recomendable que al formular la misión se consideren los siguientes aspectos:

1. Clientes: ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?
3. Mercados: ¿Compite la firma geográficamente?
4. Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Cuál es la actividad de la empresa con relación a metas económicas?
6. Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
7. Concepto de sí misma: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
8. Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la firma?
9. Efectividad reconciliatoria: ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma?
10. Calidad inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

#### **Paso 4. Formulación de la Visión**

La Visión es ver a lo lejos, es la imagen de lo que se tiene en el futuro, es un estado final que se está tratando de lograr. Se considera que debe ser formulada después de la misión por tanto es la aspiración compartida por los directivos de lo que debe ser la organización en el futuro y se dice que esta “hala” a la organización mientras que la misión por su parte “empuja”.

La Visión es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración y en su declaración es importante tener en cuenta que debe ser:

- 1 Breve de preferencia, con menos de diez palabras.
- 2 Fácil de captar y recordar.
- 3 Inspiradora y plantear retos para su logro
- 4 Creíble y consistente con la misión

- 5 Punto de consenso de todas las personas importantes
- 6 La esencia de lo que debe llegar a ser la organización
- 7 Flexible y creíble en su ejecución

Seguidamente se muestran algunas preguntas diseñadas para hacer que cada integrante del equipo de administración piense cómo debería ver el futuro y así contribuir a la declaración de la visión son las siguientes:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única deberá hacerse en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?
6. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los empleados y demás?
7. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?

Para que este empeño sea efectivo, el equipo de administración necesita liberar sus sentimientos. El planteamiento de la Visión es un proceso intuitivo y creativo. Por principio, necesita responder a estas preguntas como si observara al mejor de los mundos posibles, asumir que nada es imposible.

### **Paso 5. Definición e identificación de las unidades estratégicas**

El Plan Estratégico de la empresa se concreta en cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio que posea. Estos son los negocios en los que la empresa opera, para los cuales es posible formular una estrategia, y tienen tres características fundamentales:

- 1 Tiene su propio director, que es el responsable de la Planificación Estratégica, de la consecución de objetivos, y que controla la mayoría de los factores que afectan al beneficio.
- 2 Tiene su propia competencia, en la cual se trata de igualar o superar.
- 3 Tienen o pueden realizar su planificación propia, por lo que se deben garantizar que esta esté en correspondencia con la de la empresa y que la misión sea clara, que refleje las necesidades y aspiraciones de todos los miembros.

Para su definición hay que tener en cuenta dos dimensiones: el público objetivo a quién se

atenderá, las necesidades que satisface y la tecnología que van a satisfacer dichas necesidades, es decir, los conocimientos, herramientas, técnicas y procedimientos utilizados por la empresa.

### **Paso 6. Diagnóstico Estratégico**

El propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. Este es de extraordinaria importancia para poder proyectar hacia donde quiere ir la empresa, o sea, para determinar los objetivos que se propone alcanzar.

#### **Diagnóstico Interno**

El Diagnóstico Estratégico tiene como objetivo identificar y evaluar las necesidades internas de la organización, o sea, las principales fortalezas y debilidades en cada una de las áreas funcionales: Dirección, Marketing, Finanzas, Producción, Recursos Humanos, Investigación e Investigación y desarrollo, para lo cual se recomienda tener en cuenta los aspectos fundamentales:

- 1 Área de Gerencia: deben estar dirigidas a las cuatro funciones básicas de la gerencia: la planificación, la organización, el mando y el control.
- 2 Área de Marketing: se deben de analizar los clientes y su comportamiento de compra, sistema de venta utilizado, desarrollo de nuevos productos, el producto, los precios, el sistema de comunicación (efectividad de las distintas herramientas de comunicación comercial), imagen de la empresa, sistema de distribución e investigación de mercado.
- 3 Área de Recursos Humanos: se debe examinar la planificación, reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal, evaluación del desempeño, la motivación, así como el sistema de pago.
- 4 Área de Operaciones: debe dirigirse a las cinco áreas fundamentales de toma de decisiones: proceso, capacidad, inventarios recursos humanos y calidad.
- 5 Área de Finanzas: se debe partir de los Estados Financieros, y analizar la solvencia, liquidez, nivel de endeudamiento, utilización de los activos, rotación del inventario, ciclos de cobros, pagos y rentabilidad, entre otras.
- 6 Área de Investigación y Desarrollo: se debe determinar la capacidad de la empresa para

lanzar nuevos productos al mercado, mantener y desarrollar sus ventajas competitivas y tener en cuenta la innovación, por lo que esta área debe centrar el análisis en las investigaciones básicas y aplicadas, la capacidad para desarrollar nuevos productos y las pruebas de prototipo.

Para facilitar el trabajo de evaluación de las fortalezas y debilidades identificadas puede ser muy útil el empleo de la **Matriz de Evaluación de Factores Internos**.

Para desarrollar esta matriz se necesita el uso de juicios subjetivos, lo que constituye claramente una limitación de esta técnica, pero ello puede ser contrarrestado si es elaborada sobre la base de una información lo más objetiva posible y participan grupos de expertos o especialistas realmente conocedores de la actividad de la organización que sean capaces de lograr un consenso sobre los factores internos claves y la influencia de ellos en el desempeño empresarial.

Se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factores internos, el cumplimiento de cinco pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves son fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1) una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el Resultado Total Ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable

caracterizada por fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

### **Diagnóstico Externo**

El diagnóstico se hará sobre la base de un resumen y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno que pueden influir sobre los resultados de la organización. Aquí es importante considerar la influencia de las variables ambientales dadas por fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas.

El diagnóstico debe comenzar por conocer la ubicación competitiva en que se encuentra la empresa. Hay que analizar la situación económica del país, disponibilidad de créditos, tasa de interés, políticos fiscales y monetarios, déficit presupuestario. La tecnología se ha convertido en una importante arma competitiva, es importante valorar la correspondencia de esta con el desarrollo de ventajas competitivas, por la incidencia que tienen en el costo y en la diferenciación, pues esta determina si es líder o seguidora de la tecnología. Es necesario prestar atención a los cambios de la población, composición por edad y sexo, áreas geográficas, etc., costumbres, normas de conducta, entre otras. Además, hay que analizar las leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales y de orden público.

Para el análisis de estos factores externos claves pueden resultar de utilidad el desarrollo de la **Matriz de Evaluación de Factores Externos** y la **Matriz de Perfil Competitivo**.

Esta matriz MEFE, tiene al igual que la anterior, un carácter subjetivo pero si se elabora de forma correcta, con la participación de expertos e involucrados, sobre la base de información objetiva y no de forma indiscriminada, dará al equipo de administración elementos importantes para la fundamentación de sus decisiones estratégicas.

Su desarrollo es similar a la de Factores internos y requiere también del cumplimiento de cinco pasos:

1. Realizar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la organización.
2. Asignar una ponderación entre 0,0 y 1,0 a cada factor, siguiendo el criterio de la importancia de ellos sobre el desempeño de la organización. La sumatoria debe ser 1,0.
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una

oportunidad importante (4).

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Aquí el resultado total ponderado también estará entre 1,0 y 4,0 y se toma como promedio 2,5. Las organizaciones que obtengan valores superiores a 2,5 disfrutan de una situación externa favorable caracterizada por oportunidades, por su parte las que obtengan valores inferiores a 2,5 mostrarán una situación externa donde predominan las amenazas.

El análisis de los resultados de las matrices de evaluación de factores internos y externos, proporcionan una información valiosa para la toma de decisiones estratégicas pues precisamente lo estratégico está en lograr una correcta combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pero este análisis debe ser completado con la identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, aspecto éste que con frecuencia se considera la parte más importante del proceso de formulación de estrategias.

La **Matriz del Perfil Competitivo** es una herramienta importante de “entrada” que resume información decisiva sobre la competencia, identifica los competidores más importantes e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Para desarrollar la Matriz del Perfil Competitivo se debe seguir los siguientes pasos.

1. Los estrategas necesitan identificar factores decisivos de éxito en la industria. Esto se puede lograr mediante un estudio de la industria particular y llegando a un consenso en cuanto a los factores más importantes para el éxito, como son, la relación con los proveedores o distribuidores, participación en el mercado, gama de productos, las economías de escala, la competitividad de los precios, la efectividad publicitaria y de promoción, la ubicación de instalaciones y su edad, su posición financiera, la calidad de los productos, capacidad del personal, etc., debiendo seleccionar entre cinco y diez factores.
2. Asignar ponderación entre 0,0 y 1,0 a cada factor determinante del éxito para indicar la importancia relativa de ese factor para el desempeño de la industria, (siguiendo un criterio similar al de las matrices de factores internos y externos), la suma de las ponderaciones

debe ser igual a 1,0.

3. Asignar a cada competidor una clasificación para cada factor entre 1 y 4 de la siguiente forma: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.
4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor de éxito por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa que indica la fuerza y debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado total ponderado para cada firma que revela la fortaleza total de la empresa en comparación con sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1,0 (el más bajo) a 4,0 (el más alto).

Estas matrices se utilizan en la etapa de la entrada de datos en el proceso de formulación de estrategias, así como fuente informativa en la etapa comparativa, pues en ella se acotejan los factores internos y externos en la tercera etapa que es la de decisiones.

### **Paso 7. Fijación de Objetivos**

Establecer los objetivos es una de las actividades centrales en el proceso de Planeación Estratégica, debido a que esos son las aspiraciones que la empresa pretende alcanzar en un plazo determinado. Son de vital importancia para lograr el éxito pues dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización.

Esta fase comienza con la formulación de la misión que es el objetivo supremo, que requiere de un conjunto de objetivos de apoyo cada nivel.

En la formulación de los objetivos se trata de que estos cumplan las funciones siguientes: constituir una guía para la coordinación de las decisiones y principales acciones de la empresa, ofrecer una base para la evaluación y control de las actividades de la empresa, implicar a todos los miembros en la consecución de la misión y potenciar la imagen de la empresa hacia los diferentes públicos.

Los objetivos deben cumplir las características siguientes:

- 1 Deben ser congruentes con la misión.
- 2 Deben ser medibles y realistas.

- 3 Deben ser desafiantes y estimulantes.
- 4 Deben mirar hacia el futuro, no basarse exclusivamente en el presente.
- 5 Deben considerar ventajas a largo plazo sobre conveniencias a corto.
- 6 Deben hacer énfasis en resultados más que en actividades.
- 7 Deben ser definidos con la participación de representantes de los trabajadores, directivos, especialistas, organizaciones políticas y de masas, pues sólo así se logra establecer el compromiso, la motivación, que garantizará su cumplimiento. No debe ser una tarea sólo de expertos sino de todos.

Para una correcta fijación de los objetivos se proponen algunos aspectos a considerar en el proceso en las organizaciones:

1. Análisis de Directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido, que destacan los objetivos económicos y sociales encaminados a lograr la recuperación y el desarrollo de la economía.
2. Orientaciones del Ministerio u Organismo Superior.
3. Orientaciones y objetivos de la Unión de Empresas (si existe).
4. Perspectivas de desarrollo del Territorio, orientaciones del gobierno provincial y municipal.
5. Los resultados del diagnóstico interno y externo de la organización.

### **Paso 8. Formulación de Estrategias**

Una vez definido hacia donde se dirige la organización, se realiza una comparación de los factores internos y externos que llevarán a la identificación de diferentes alternativas estratégicas que garantizarán el cumplimiento de dichos objetivos.

Las estrategias representan las acciones a realizar para el logro de los objetivos, de ahí que la formulación de estrategia proporcionan a la empresa la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas, como vía para la obtención de utilidades, por eso, se constituye un paso importante donde serán valoradas las principales alternativas estratégicas que conllevarán al cumplimiento de la misión y los objetivos, para lo cual se utiliza información procedente del diagnóstico que permite establecer los factores claves que tienen incidencia en la actividad de la empresa.

La Formulación de Estrategias consta de tres etapas:

1. **Entrada de Datos:** se recoge la información básica del diagnóstico realizado a través de las matrices interna y externa.

2. **Comparativa:** tiene como objetivo la generación de alternativas estratégicas factibles a partir de la comparación de los factores internos y externos. Esta comparación puede y debe ser interpretada como una cotejación o combinación interrelacionada de los factores claves internos y externos y por ello se considera que es más arte que ciencia, arte que depende de las habilidades, preparación, experiencia, inteligencia y buen juicio del equipo de especialistas que participan en su desarrollo.

Esta etapa incluye herramientas de comparación, que se fundamentan en información de entrada proveniente de la etapa anterior, y que pueden ser de mucha utilidad en la formulación de estrategias, como son la Matriz DAFO y la Matriz Interna-Externa.

La Matriz DAFO es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; FO, DO, FA y DA (Ver **Anexo # 2**). Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En la actualidad es la más conocida en Cuba. La representación esquemática de la matriz DAFO está dada por 9 casillas. Hay 4 casillas de factores claves, 4 casillas de estrategias y una que siempre queda en blanco (la casilla superior izquierda).

En correspondencia con el cuadrante en que se ubique la empresa, se recomienda la formulación de los tipos de estrategias siguientes:

- 1 Las estrategias FO (Ofensivas) se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- 2 Las estrategias DO (Adaptativas) tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- 3 Las estrategias FA (Defensivas) se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas.
- 4 Las estrategias DA (Supervivencia) tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Los pasos para desarrollar una matriz DAFO son:

1. Hacer un listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando esta información directamente de las matrices de evaluación de los factores internos y externos. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4).
2. Comparar las Fortalezas con las Oportunidades y registrar las alternativas estratégicas

FO resultantes en la casilla apropiada.

3. Comparar las Debilidades y Oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
4. Comparar las Fortalezas y Amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
5. Comparar las Debilidades y Amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.

La cantidad de combinaciones posibles es grande por lo que técnicas de reducción y agrupación pueden resultar útiles en la formulación de las estrategias factibles pues no es necesario que se desarrollen estrategias por las cuatro casillas, esto dependerá de las condiciones concretas interna y externa de la empresa.

### **La Matriz Interna – Externa**

Para la construcción de la Matriz Interna-Externa es necesario que cada UEN elabore su matriz de los factores internos y externos, pues estos son los datos de entrada para esta matriz al nivel de empresa que consta de nueve cuadrantes. (Ver **Anexo # 3**).

La Matriz Interna-Externa se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos en el eje X; y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y. En función del cuadrante de la matriz en que caiga, así será el tipo de estrategias que se recomienda.

La matriz puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para divisiones que caen en las casillas I, II o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo. Para las ubicadas en las casillas III, V y VII, estrategias de resistencia, y para las ubicadas en las casillas VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine”.

En esta etapa también se pueden utilizar otras herramientas comparativas como son: la Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB), la Matriz de General Electric, la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), y Matriz de la Gran Estrategia.

- 3. Etapa de Decisiones Estratégicas:** consiste en determinar cuáles de las estrategias serán ejecutadas, pues dadas las limitaciones de recursos no es posible ejecutarlas todas, sino que es necesario decidir cuales serán las mejores para cumplir la misión y los objetivos y priorizar en ella la asignación de recursos.

## **2.2 Planeación Estratégica en la Empresa Confecciones Yamarex**

### **2.2.1. Caracterización de la Entidad de la Empresa Confecciones “Yamarex”**

La Empresa de Confecciones “YAMAREX”, pertenece a la Unión de Confecciones Textiles del Ministerio de la Industria Ligera, radica en la calle Martí # 96, entre Morales Lemus y Narciso López.

Con Resolución # 166 del 14 de Diciembre de 1976 fue creada la empresa, a partir del 6 de Abril del 2001 con Resolución # 67 tomó el nombre comercial de “YAMAREX”, con el objetivo de ejecutar con la mayor eficiencia económica las actividades relativas a la producción de prendas de vestir, expresadas en el Plan Técnico Económico.

#### **Objeto Empresarial.**

- Producir y comercializar de forma mayorista confecciones de todo tipo en moneda nacional y divisa.
- Ofrecer servicios de diseño en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de modelajes a las entidades de la Unión de Confecciones Textiles en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Ofrecer servicios de postventa de sus producciones en moneda nacional y divisa.
- Comercializar de forma mayorista los desechos de materias primas y materiales recuperables y productos ociosos y de lento movimiento en moneda nacional
- Ofrecer servicios de transportación de cargas en moneda nacional.
- Brindar servicios de alimentación a sus trabajadores en moneda nacional.

Como productos líderes se encuentran el pantalón de hombre de vestir Oro, pantalones sport Docker y el overol de trabajo Andros para los organismos autofinanciados (Ver **Anexo # 4**).

Las confecciones poseen premios de calidad, que les garantiza a los clientes la satisfacción de sus necesidades con elegancia y durabilidad.

Sus principales clientes son los Organismos Centrales como MINED, MINFAR, MINAZ, MINSAP, las Cadenas de Tiendas Recaudadoras de Divisas, las Empresas del Turismo, Empresas Autofinanciadas, y otros.

El principal proveedor es la comercializadora ABRAXAS, además se cuenta con otros proveedores como la Empresa Exportadora e Importadora y la Empresa Textilera de Villa Clara.

### **Política de Calidad**

Confecciones Yamarex asume el compromiso de producir y comercializar de forma mayorista confecciones de todo tipo para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, y de cumplir los requisitos de la NC ISO 9001: 2008, mejorando continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la organización, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

### **Organización General de la Empresa**

La estructura organizativa es lineal funcional aprobada para el desempeño de las funciones generales (Ver **Anexo # 5**), está compuesta por una Dirección General, a la que se le subordinan las direcciones funcionales: la Dirección de Gestión Empresarial, Calidad e Informática, la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección Contable Financiera; además seis Unidades Empresariales de Base (3 en Holguín, 1 en Velasco Gibara, 1 en Banes y 1 en Antilla).

- 1 UEB no 1 Dirección Técnica- Holguín
- 2 UEB no 2 Aseguramiento- Holguín
- 3 UEB no 3 Lidia Doce- Holguín
- 4 UEB no 4 Josué País - Antilla
- 5 UEB no 5 Juana De La Torre -Velasco
- 6 UEB no 6 Odérico Calzadilla - Banes

La estructura formal y real es la misma en todas las instalaciones de la empresa. Se cuenta actualmente con un promedio de 727 trabajadores, de los cuales 326 son directos a la producción representando el 44.84%, del total 574 son mujeres y 153 son hombres, los cuales se detallan por categoría ocupacional y por rango de edades en las siguientes tablas (Ver **Anexo # 6**).

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Obreros	528	72.63
Técnicos	110	15.13
Servicios	61	8.39
Dirigentes	25	3.44
Administrativos	3	0.41
<b>Total</b>	<b>727</b>	<b>100</b>

Rango de edades	Total	%
Hasta 35	184	25.31
36 a 45	245	33.70
46 a 55	260	35.76
55 a 60	30	4.13
Más de 60	8	1.10
<b>Total</b>	<b>727</b>	<b>100</b>

En la entidad del total de trabajadores existentes la mayor cantidad son obreros con una representación del 72.63%, el 15.13% son técnicos, el 8.39% pertenece al personal de servicio, 3.44% son dirigentes y sólo existen 3 administrativos para un 0.41%.

En cuanto a la distribución por edades la mayor cantidad de trabajadores se encuentran en las edades comprendidas entre los 46 a 55 años, para un 35.76 %, el 25.31 % son menores de 35 años, el 33.70 % están entre los 36 a 45 años, 4.13 % poseen de 55 a 60 años y 8 trabajadores tienen más de 60 años para un 1.10 % del total.

**Resultados Económicos al cierre del año 2010 (Ver Anexo # 7)**

Al evaluar los resultados del año 2010, se observa un comportamiento favorable en la producción mercantil y en las ventas netas con relación a lo planificado, ya que se sobrecumple en un 18% y en un 5% respectivamente, y con relación al año anterior crecen ambas en un 21% y en un 22%, esto se debe al arribo de toda la materia prima necesaria para el cumplimiento del plan de producción.

El costo de la producción mercantil y las ventas se mantienen por debajo de lo planificado y con relación al año anterior crecieron en un 7% y en un 17% respectivamente. La utilidad se obtuvo un total de 1.8 MP, resultando un incumplimiento con respecto al plan de 375.8 MP, incidiendo la contabilización de los intereses del año 2004 hasta el 2010 por un valor de 725.7 MP de deudas registradas con los Bancos y no se habían cargado a la empresa hasta la fecha, por lo que se establece a nivel de Ministerio la depuración entre los Bancos y las Empresas antes del cierre del año 2010, con respecto a igual etapa del año anterior la utilidad decrece en 345.2 MP.

El fondo de salario, tuvo un comportamiento favorable con respecto al plan, sin embargo con relación al año anterior creció en un 4% respaldado por un mejor comportamiento del resultado de los indicadores establecidos para los sistemas de pago, por lo que permitió aplicar los mismos en un mayor número de cierres contables. El promedio de trabajadores

con respecto al plan disminuye en un 11% y con relación al año anterior en un 4% esto se debe a que en el año 2009 trabajaron las Unidades Empresariales de Base de Velasco que radica en el municipio de Gibara y Lidia Doce ubicada en Holguín con doble turno y en el año 2010 no se realizó de esta forma. El indicador salario medio sobrecumplió el plan en un 8% y crece en un 9% con respecto al año anterior, incidiendo negativamente en la correlación salario medio productividad, que al cierre del periodo fue de 1.10 veces y que al compararlo con el año anterior muestra resultados desfavorables, debido además a que la productividad del trabajo solo alcanza un 98% de cumplimiento aunque con relación al año anterior este indicador crece en un 14%.

El valor agregado se incumple en un 13% con relación a lo planificado, debido al incumplimiento del consumo material y los servicios recibidos, en el caso del consumo material, este deterioro se debe al cambio de precios de las materias primas en el mercado internacional que no se previeron en el plan, y los servicios recibidos por tener que exceder el gasto de alquiler de transporte y de almacén, por lo que se toman las medidas necesarias para lograr disminuir este indicador.

El costo de salario por peso de producción, el costo por peso de producción mercantil y el costo por peso de ventas se encuentran dentro de los parámetros establecidos por debajo de 1.00.

Resalta el indicador costo por peso del comedor, que se comporta de forma negativa en \$1.01, sin embargo al comparar con igual etapa del año anterior este decrece.

## **2.2.2 Diseño del Plan Estratégico**

### **Paso 1. Antecedentes o análisis histórico**

Después de la División Político Administrativa del país, subordinándose al Ministerio de la Industria Ligera, clasificando la categoría III, esta Empresa fue seleccionada como experimental para la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, pasando a formar fondos de Estimulación Material a partir del año 1977, reconociéndose dentro del grupo de las empresas rentables.

Es de destacar que en la Empresa se desarrolló un amplio proceso inversionista, el cual comenzó en el año 1981 con nuevas instalaciones, fábricas en los municipios de Velasco y Gibara, materializándose estos en 1982 la primera y en enero de 1983 la segunda, así como se previó para 1984 la apertura de nuevas fábricas en los municipios de Jesús Menéndez en

las Tunas y en Banes. Para ese mismo año estaba prevista para el plan de inversiones la construcción de nuevos centros en los municipios de Moa y Antilla.

“**Yamarex**” es el nombre que perteneció a un cacique indígena taíno de la zona de Banes, poseía características personales como son su audacia, su fuerza, sus deseos de conquistar nuevos horizontes para mejorar su sociedad y la voluntad de vencer cualquier dificultad que se presente, al igual que esta empresa.

Fue aprobado por la Oficina Nacional de Inversiones, Información Técnica y Marcas, utilizar como nombre comercial “**Yamarex**” y a partir del 1 de octubre del 2002 fue aprobado por la Resolución 661/2002 del Ministerio de Economía y Planificación y por Resolución 21/03 del MINIL, el 1 de octubre del 2002 se realizó el cambio a un nuevo Objeto Empresarial. En el año 2005 a la Empresa le fue aprobada la implantación del Perfeccionamiento Empresarial y en el 2008 la empresa certifica el sistema de gestión de la calidad por las Normas Cubanas de la familia ISO 9001.

El Perfeccionamiento Empresarial se aprobó para su implantación en la empresa mediante el acuerdo 5349 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 11 de enero del 2005. Actualmente la empresa se encuentra en el paso 9 de Mejora Continua.

La empresa se ha caracterizado por el cumplimiento sistemático de sus planes técnicos económicos lo que ha permitido obtener varios galardones, destacándose entre ellos:

1. Reconocimientos recibidos Empresa Confecciones Yamarex.
2. Premio a la Calidad del Producto al Pantalón de Hombre tipo Docker en la novena Edición de la Feria Comercial Holguín 2005.
3. Mención a la Calidad del Producto al Pantalón de Hombre marca Pura Sangre en Expocentro 2005.
4. Reconocimiento Especial de participación en la 1era Ronda de Negocios Expo Holguín 2007.
5. Reconocimiento por encontrarse entre las Empresas Asociadas a la Cámara de Comercio con una activa contribución y participación como asociado años 2007 y 2008.
6. Certificado por tener implantado un Sistema de Gestión de la Calidad que satisface los requisitos establecidos en NC-ISO 9001:2001.( Enero 2008)
7. Mejor empresa en el movimiento de Forum a nivel de Unión.

8. Premio a la calidad del producto Overol M/C Petróleo. Modelo 07-24-7-97. X Encuentro de Negocios Expo Holguín 2009.
9. Reconocimiento en el Encuentro Nacional del Grupo Empresarial Boga de confecciones textiles al comité de calidad destacado “Odérico Calzadilla” 2009.
10. Reconocimiento del XI Encuentro de Negocios Expo Holguín 2010 a la Empresa Confecciones “Yamarex” por la participación por diez años consecutivos en la feria comercial de Holguín.
11. Premio a la Calidad del producto Bata de Casa, XI Encuentro de Negocios Expo Holguín 2010.
12. Premio a la Calidad del diseño colección camisa de hombre XII Encuentro de Negocios Expo Holguín 2011.

### Funciones de la Institución

Desde su creación se ha dedicado exclusivamente a las producciones. La empresa se encarga de la producción y comercialización a los siguientes destinos:

Destino			
No	Venta a tienda	Insumo al Turismo	Organismos centralizados
1.	Modistura Femenina	Uniformes Corporativos	MINSAP
2.	Modistura Masculina	Overoles	MINFAR
3.	Confecciones Infantiles	Ropa de cocina	MINED
4.	Ajuares de casa	Mantelería	MINAZ
5.		Lencería	

No	Clientes en el Destino Venta-Tienda	Otras Instituciones (Organismos Autofinanciados)
1.	Cimex (Panamericana)	Uniformes Corporativos
2.	TRD Caribe	Modistura
3.	MINCIN	Lencería
4.		Mantelería
5.		Overoles

La entidad tiene ganado prestigio, sobre todo en la provincia de Holguín donde se encuentra ubicada. Las cadenas de tiendas consumen sus productos y según los estudios realizados a los clientes el nivel de satisfacción es aceptable.

Las principales marcas comerciales y productos líderes que representan a Yamarex en el destino Venta-Tienda son:

Destino Venta - Tienda		
No	Principales Marcas Comerciales	Productos Líderes
1.	Mareni	Pantalones de Vestir (Oro)
2.	Chikid	Pantalones sport (Docke)
3.	Diamar	Overol de trabajo (Andros) para los organismos autofinanciados
4.	Pura Sangre	
5.	Oro	
6.	Janson	
7.	Andro	

### **Paso 2. Identificación de valores estratégicos**

Para identificar los Valores Estratégicos existentes en la empresa se desarrolló una encuesta que se aplicó a la totalidad de los dirigentes y cuadros por ser solo 40 representando el 5.50% del total de trabajadores.

La encuesta se expone en el **anexo # 8** y muestra los siguientes valores:

1. Profesionalidad
2. Calidad
3. Rentabilidad
4. Compromiso de la organización
5. Ejemplaridad
6. Ética
7. Seguridad
8. Innovación
9. Responsabilidad con los clientes
10. Recursos humanos
11. Estructura en la Empresa
12. Diversidad de productos-servicios
13. Diversidad líneas-pedidos
14. Imagen
15. Cohesión
16. Sentido de pertenencia

## 17. Compromiso político

Los valores que predominan en la mayoría de los encuestados son los siguientes: ejemplaridad con el 90%, responsabilidad con los clientes 87.5%, cohesión con el 82.5%, y sentido de pertenencia con un 77.5%; además de la profesionalidad, la calidad y ética con un 75%, 72.50% y 70% respectivamente (Ver **Anexo # 9**).

### **Paso 3. Formulación de la Misión**

La Misión de la empresa es la siguiente:

La Empresa de Confecciones Yamarex satisface necesidades en los mercados nacionales de las confecciones a través de procesos orientados a la protección del medio ambiente, con tecnología adecuada y trabajadores responsables y comprometidos con la calidad total.

La misión está enfocada hacia el exterior de la organización, es simple y clara de forma que pueda ser entendida por todos, está correctamente elaborada con todos los elementos que la componen, en la misma se hace referencia a la calidad, a la protección del medio ambiente, tecnología, pero no hace referencia en el tipo de moneda que se vende por lo que se realiza la siguiente propuesta:

Misión. Propuesta

La Empresa de Confecciones Yamarex satisface necesidades en los mercados nacionales de las confecciones textiles, en moneda nacional y en divisa, a través de procesos orientados a la protección del medio ambiente, con tecnología adecuada y trabajadores responsables y comprometidos con la calidad total.

### **Paso 4. Formulación de la Visión**

La visión actual de la organización es:

Somos líderes territoriales en el mercado de las confecciones textiles.

La visión es breve, de referencia, futurista, ya que describe el futuro, fácil de captar y recordar, flexible, inspiradora, creíble y consistente con la misión, la misma atrae a los clientes y proveedores de la organización, pero no hace referencia a la calidad; por lo que se realiza la siguiente propuesta.

Visión: Propuesta

Somos líderes territoriales en el mercado de las confecciones textiles reconocidos por la calidad y el nivel de satisfacción de los clientes.

### **Paso 5. Definición e identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

La Empresa Confecciones Yamarex cuenta con cuatro unidades empresariales de base productivas, las cuales se escogen para definir las como UEN, atendiendo a los criterios de segmentación: por clientes (tipo de productos y ubicación geográfica) y tecnología utilizada.

#### **UEN “Lidia Doce”**

La Unidad Empresarial de Base No. 3 “Lidia Doce” ubicada en la calle Libertad no 178 entre Cables y Angel Guerra, tiene un promedio de 237 trabajadores, se dedica a la confección de todo tipo de prendas, especializada fundamentalmente en la confección de pantalones. Para garantizar la calidad posee una tecnología adecuada y un equipo de trabajo encargado y responsabilizado con la misma. Se encuentra estructurada por 4 grupos de trabajo: Gestión Económica, Gestión de Calidad, Gestión del Capital Humano y Gestión de la Producción.

#### **UEN “Josué País”**

La Unidad Empresarial de Base No. 4 “Josué País” con domicilio en calle Martí no 91 entre Antonio Maceo y Máximo Gómez Municipio Antilla, cuenta con 112 trabajadores, se dedica a la producción de todo tipo de confecciones con una tecnología actualizada y se especializa fundamentalmente en la confección de ropa de trabajo. Se encuentra estructurada por 5 grupos de trabajo: Seguridad y Protección, Gestión Económica, Gestión de la Calidad, Gestión de Capital Humano y Gestión de la Producción, y además por el área de Administración y Servicios.

#### **UEN “Juana De La Torre”**

La Unidad Empresarial de Base No. 5 “Juana De La Torre” con domicilio en Avenida 26 s/n Velasco. Municipio Gibara, tiene un plantilla de 211 trabajadores, confecciona todo tipo de productos y se especializa fundamentalmente en la confección de camisas. Para el desarrollo de sus funciones está estructurada por igual grupo de trabajo que la Unidad Empresarial de Base No. 4, diferenciándolas el número de brigadas de costura.

#### **UEN “Odérico Calzadilla”**

La Unidad Empresarial de Base N. 6 “Odérico Calzadilla” Municipio Banes. Domicilio carretera Veguitas s/n, actualmente tiene una plantilla de 154 trabajadores, produce todo tipo de confecciones pero se especializa en la confección de overoles y presenta los mismos

grupos de trabajo de la unidad 4.

Estas cuatro Unidades Estratégicas de Negocio operan cuentas bancarias en moneda nacional y los directores no firman contratos. En las mismas se llevan todos los registros y subsistemas contables y se elabora hasta el Balance de Comprobación de saldos, por lo que el cierre contable se realiza a nivel de empresa. La plantilla de cargos de cada Unidad está definida, calculada según Balance de carga y capacidad (esquema tecnológico) debidamente aprobada por la Directora General de la Empresa. En el caso de los sistemas de pago que se aplican por subdivisión estructural de cada Unidad Empresarial de Base están definidos y se ajustan a la naturaleza de los diferentes trabajos que se realizan, de acuerdo con lo establecido al respecto en el decreto No. 281/07 y en la Resolución No. 9/08 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

### **Paso 6. Diagnóstico estratégico**

El análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) es una herramienta para desarrollar del diagnóstico estratégico que se elabora en cada Unidad Estratégica de Negocio, posibilitando la realización de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

#### **UEN “Lidia Doce”**

##### **Fortalezas:**

1. Sistema de gestión de la calidad
2. Incorporación de jóvenes profesionales a la reserva de cuadros
3. Capacidad de la nave de corte
4. Contabilidad certificada
5. Tecnología adecuada
6. Capital humano

##### **Debilidades:**

1. Altos índices de fluctuación y ausentismo
2. Estimulación
3. Insuficiente gestión de los recursos
4. Completamiento de la plantilla

5. Atención al hombre
6. Dificultades con la presentación y embalaje de los productos

**Oportunidades:**

1. Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono
2. Producciones priorizadas por el país
3. Aprobación oportuna de los productos a procesar
4. Interés de inversionistas extranjeros en Cuba
5. Acceso de nuevos mercados para la explotación
6. Alta disponibilidad de los recursos humanos en el municipio

**Amenazas:**

1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos
2. Situaciones climatológicas que puedan incidir en el desarrollo de la UEB
3. Inestabilidad de materias primas
4. Ofertas de empleo en el municipio con mejores condiciones

Con la información obtenida se confecciona la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), en la cual se obtuvo un resultado total ponderado de 2.49, lo que representa que la unidad tiene una situación interna ligeramente desfavorable, es decir, existe un predominio de las debilidades, entre las que se pueden encontrar: altos índices de fluctuación y ausentismo, estimulación, insuficiente gestión de los recursos y atención al hombre. Por su parte dentro de las fortalezas más significativas que se pueden utilizar para eliminar las debilidades están: el sistema de gestión de la calidad, la contabilidad certificada y la tecnología adecuada (Ver anexo # 10).

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) muestra un resultado de 2.87 por lo que en la UEN Lidia Doce existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, reflejando una situación externa favorable. Las oportunidades más notables son: entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono, producciones priorizadas por el país, aprobación oportuna de los productos a procesar, acceso de nuevos mercados para la explotación. Las amenazas que más inciden son: inestabilidad de materias primas y ofertas de empleo en el municipio con mejores condiciones (Ver anexo # 11).

## **UEN “Josué País. Antilla”**

### **Fortalezas:**

1. Colectivo de trabajadores dispuestos a brindar su máxima capacidad en función de los resultados de la empresa.
2. Contabilidad certificada.
3. Sentido de pertenencia de los trabajadores.
4. Capacidad productiva instalada.
5. Personal calificado para enfrentar los retos.
6. Ejemplaridad de los cuadros.

### **Debilidades:**

1. Tecnología no acorde a las producciones que exige el mercado
2. Pobre atención al hombre
3. Inestabilidad del personal en las áreas de trabajo.
4. Insuficiente gestión de los recursos.
5. Malas condiciones de los locales y de recursos para el trabajo del personal técnico, dirigentes y obreros.
6. Falta de transporte para la gestión de la UEB.

### **Oportunidades:**

1. Política de apertura del país al mercado externo.
2. Demanda creciente de productos de confecciones textiles.
3. Incremento de tiendas recaudadoras de divisas.
4. Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono.
5. Producciones priorizadas por el país.
6. Aprobación oportuna de los productos a procesar.
7. Acceso de nuevos mercados para la explotación.

### **Amenazas:**

1. Lejanía de mayor número de proveedores de materias primas y materiales.
2. Creciente aumento de los competidores extranjeros en el país.
3. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos.
4. Situaciones climatológicas que puedan afectar el desarrollo de la UEB.

Con la información obtenida se confecciona la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), la cual arrojó un resultado total ponderado de 2.36, por lo que la UEN Josué País posee una situación interna ligeramente desfavorable, es decir, existe una superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, tecnología no acorde a las producciones que exige el mercado, inestabilidad del personal en las áreas de trabajo, insuficiente gestión de los recursos, por su parte dentro de las fortalezas más significativas que se pueden utilizar para eliminar las debilidades están: capacidad productiva instalada y el personal calificado para enfrentar los retos (Ver anexo # 12).

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos muestra un resultado total ponderado de 2.90, o sea, que la UEN tiene una situación externa ligeramente favorable con un predominio de oportunidades sobre amenazas. Las oportunidades que más inciden en este resultado son: la demanda creciente de productos de confecciones textiles, incremento de tiendas recaudadoras de divisas, entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono y contar con producciones priorizadas por el país. Entre las principales amenazas se encuentran: lejanía de mayor número de proveedores de materias primas y materiales y el creciente aumento de los competidores extranjeros en el país (Ver anexo # 13).

### **UEN “Odérico Calzadilla”**

#### **Fortalezas:**

1. Preparación de la fuerza de trabajo que interviene en el proceso productivo.
2. Completamiento de la plantilla.
3. Fortalecimiento de la ANIR.
4. Sistema de gestión de la calidad.
5. Contabilidad certificada.

#### **Debilidades:**

1. Insuficiente gestión de las materias primas.
2. No contar con tecnología de avanzada
3. Altos índices de fluctuación y ausentismo.
4. Estimulación.
5. Atención al hombre.
6. Dificultades con la presentación y embalaje de los productos.

7. Falta de transporte para la gestión de la UEB.

**Oportunidades:**

1. Contar con un mercado seguro para las producciones.
2. Aprobación de exportación de overoles.
3. Política actual de sustituir importaciones.
4. Posicionamiento y desarrollo en el país de instituciones bancarias que ofertan créditos en CUC.
5. Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono.
6. Aprobación oportuna de los productos a procesar.
7. Alta disponibilidad de los recursos humanos en el municipio.

**Amenazas:**

1. Inestabilidad de materias primas
2. Falta de calidad de las materias primas
3. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos
4. Situaciones climatológicas que pueden afectar el desarrollo de la UEB.
5. Ofertas de empleo en el municipio con mejores condiciones.
6. Lejanía de mayor número de proveedores de materias primas y materiales.

Esta fábrica se encuentra en una situación interna ligeramente desfavorable al mostrar un resultado en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos de 2.24 donde se evidencia que las debilidades se encuentran por encima de las fortalezas, las cuales son: no contar con tecnología de avanzada, altos índices de fluctuación y ausentismo, atención al hombre y la insuficiente gestión de las materias primas, situación que puede mejorar si se aprovechan sus principales fortalezas: fortalecimiento de la ANIR y sistema de gestión de la calidad (Ver anexo # 14).

Por otra parte, como resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos se obtuvo una situación externa ligeramente favorable con un resultado de 2.59, demostrando que existe un predominio de oportunidades sobre amenazas. Las oportunidades más significativas son: contar con un mercado seguro para las producciones y la aprobación de exportación de overoles. Las amenazas que más repercuten son: inestabilidad de materias primas y la falta de calidad de las materias primas (Ver anexo # 15).

## **UEB “Juana De La Torre”**

### **Fortalezas:**

1. Contabilidad certificada
2. Sistema de gestión de la calidad
3. Productividad del trabajo
4. Tecnología de avanzada
5. Preparación de la fuerza de trabajo que interviene en el proceso productivo.
6. Completamiento de la plantilla.
7. Fortalecimiento de la ANIR.

### **Debilidades:**

1. Insuficiente gestión de las materias primas.
2. Estimulación.
3. Atención al hombre.
4. Falta de transporte para la gestión de la UEB.

### **Oportunidades:**

1. Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono.
2. Política de apertura del país al mercado externo.
3. Política actual de sustituir importaciones.
4. Aprobación oportuna de los productos a procesar.

### **Amenazas:**

1. Empresas con mejor situación financiera que favorecen la estimulación de los recursos humanos.
2. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos
3. Lejanía de mayor número de proveedores de materias primas y materiales.

El resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos fue de 2.84 lo que refleja una situación favorable, es decir, existe un predominio de las fortalezas, siendo las más importantes: sistema de gestión de la calidad, productividad del trabajo y tecnología de avanzada, las cuales pueden utilizarse para eliminar las debilidades más importantes que son: la insuficiente gestión de las materias primas y la atención al hombre (Ver anexo # 16).

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos muestra un resultado total ponderado de

2.80, o sea, que la UEB tiene una situación externa ligeramente favorable con un predominio de oportunidades sobre amenazas. Las oportunidades más significativas son: entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono y aprobación oportuna de los productos a procesar y la amenaza que más repercute es: empresas con mejor situación financiera que favorecen la estimulación de los recursos humanos. (Ver anexo # 17).

### **Empresa Confecciones Yamarex**

El análisis y determinación de los factores internos y externos en las Unidades Empresariales de Base que inciden sobre la Empresa Confecciones Yamarex permite confeccionar las matrices de evaluación de los factores internos y externos a nivel empresarial, las cuales servirán de base para la formulación de las estrategias que se deben desarrollar a fin de lograr una mejor adaptación a las cambiantes condiciones del entorno.

### **Factores Internos**

El microentorno de la Empresa Confecciones Yamarex está estructurado por los proveedores o suministradores, los competidores, los clientes, los trabajadores, la tecnología, por citar algunos. La empresa incluye sistemas informáticos certificados para la operación y análisis de los resultados económicos, con una tecnología de avanzada, de procedencia China que en su mayoría, es universal para hacer cualquier tipo de prendas. De ella el 52% es de nueva adquisición debido a un proceso inversionista que se llevó a cabo a partir del año 2007, con lo que se ha logrado un incremento de la producción mayor a un 5% anualmente. La capacidad de producción es de 9.4 millones en el año y 39.166 UF diarias. Se organiza por líneas de producción en cada Unidad Empresarial de Base de acuerdo a las demandas de producción de los clientes pues la estructura de los procesos es muy variable y está en dependencia del tipo de producto. Se trabaja en base a la especialización de cada unidad productiva con el objetivo de lograr mayor productividad.

### **Fortalezas:**

1. Sistema de Gestión de la Calidad Certificado.
2. Sistema de Dirección y Gestión Empresarial aprobado.
3. Capacidad productiva instalada.
4. Contabilidad Certificada.

5. Contar con un movimiento de aniristas y racionalizadores incorporados a la ciencia e innovación tecnológica.
6. Buena preparación técnica y profesional de los cuadros, técnicos y obreros.
7. Tecnología adecuada.
8. Sentido de pertenencia de los trabajadores.
9. Sistema post venta implantado.

**Debilidades:**

1. Situación crítica con el parque de equipos de transportación.
2. Insuficiente gestión de los recursos.
3. Dificultades de la presentación y embalaje de los productos.
4. Completamiento de la plantilla.
5. Limitaciones financieras
6. No contar con un almacén propio
7. Altos índices de fluctuación y ausentismo.
8. Estimulación.
9. Atención al hombre.

**Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la Empresa Confecciones Yamarex**

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Sistema de Gestión de la Calidad Certificado.	0,07	4	0,28
Sistema de Dirección y Gestión Empresarial aprobado.	0,06	4	0,24
Capacidad productiva instalada	0,08	4	0,32
Contabilidad Certificada.	0,06	3	0,18
Contar con un movimiento de aniristas y racionalizadores incorporados a la ciencia e innovación tecnológica.	0,03	3	0,09
Buena preparación técnica y profesional de los cuadros, técnicos y obreros.	0,05	3	0,15

Tecnología adecuada.	0,07	4	0,28
Sentido de pertenencia de los trabajadores.	0,04	3	0,12
Sistema post venta implantado.	0,03	3	0,09
Situación crítica del parque de equipos de transportación.	0,05	2	0,10
Insuficiente gestión de los recursos.	0,06	1	0,06
Dificultades con la presentación y embalaje de los productos.	0,05	1	0,05
Completamiento de la plantilla.	0,05	2	0,10
Limitaciones financieras	0,04	2	0,08
No contar con un almacén propio	0,08	1	0,08
Altos índices de fluctuación y ausentismo	0,07	1	0,07
Estimulación.	0,04	2	0,08
Atención al hombre.	0,07	1	0,07
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,44</b>

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos fue de 2.44 lo que representa una situación interna ligeramente desfavorable, evidenciando que existe un mayor predominio de las debilidades, las cuales repercuten más que las fortalezas, ocasionando resultados negativos a la entidad. Las debilidades más representativas son: altos índices de fluctuación y ausentismo, insuficiente gestión de los recursos, atención al hombre, no contar con un almacén propio y dificultades de la presentación y embalaje de los productos. Por su parte las fortalezas más significativas son: sistema de gestión de la calidad certificado, sistema de Dirección y Gestión Empresarial aprobado, capacidad productiva instalada y la tecnología adecuada. De este modo se pueden utilizar las fortalezas para hacer frente a las debilidades con el fin de lograr mejores resultados económicos y financieros positivos.

### Factores externos

El macroentorno de la Empresa Confecciones Yamarex y todos los cambios nacionales o internacionales que lo perturben o favorezcan incurren en su desarrollo. Se evidencian preferencias demográficas como son las características de los diferentes conjuntos poblacionales de la provincia de Holguín. Por otra parte se estima que el crecimiento

económico de los años venideros esté dado por el turismo y por el desarrollo de las producciones exportables tradicionales. El turismo, una de las fuentes suministradora de divisa más importante, incide directamente en la economía de la nación, aunque cualquier cambio de la situación mundial la afectaría, como lo hace la actual crisis económica financiera por la que está atravesando el mundo capitalista. En la Empresa Confecciones Yamarex las importaciones y exportaciones están centralizadas, es decir, toda operación que se quiera llevar a cabo por la empresa y tenga relación con alguna organización extranjera, tiene que ser a través de la Unión de Confecciones.

**Oportunidades:**

1. Situación geográfica favorable respecto al polo turístico.
2. Política encaminada a la sustitución de importaciones en el país.
3. Poca competencia territorial
4. Imagen favorable proyectada en el mercado
5. Ofertas de proveedores de tecnología actualizada.
6. Posibilidad de adquisición de materias primas a través de créditos.
7. Posibilidad de captación y actualización del personal.
8. Posibilidad de participación en ferias, exposiciones y eventos comerciales que permiten fomentar las relaciones con nuevos clientes
9. Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono.
10. Producciones priorizadas por el país.
11. Aprobación oportuna de los productos a procesar.
12. Demanda creciente de productos de confecciones textiles.
13. Contar con un mercado seguro para las producciones.

**Amenazas:**

1. Inestabilidad de las materias primas.
2. Aprobación oportuna de los precios.
3. Codificación diferenciada por cadenas de tiendas.
4. Centralización de la importación de materias primas a través de la Unión.
5. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos
6. Ofertas de empleo en la provincia con mejores condiciones.

**Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la Empresa Confecciones Yamarex**

<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Situación geográfica favorable respecto al polo turístico.	0,04	3	0,12
Política encaminada a la sustitución de importaciones en el país.	0,03	3	0,09
Poca competencia territorial	0,06	3	0,18
Imagen favorable proyectada en el mercado	0,07	4	0,28
Ofertas de proveedores de tecnología actualizada.	0,03	3	0,09
Posibilidad de adquisición de materias primas a través de créditos.	0,06	4	0,24
Posibilidad de captación y actualización del personal.	0,04	3	0,12
Posibilidad de participación en ferias, exposiciones y eventos comerciales que permiten fomentar las relaciones con nuevos clientes	0,03	3	0,09
Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono.	0,07	4	0,28
Producciones priorizadas por el país	0,08	4	0,32
Aprobación oportuna de los productos a procesar.	0,05	3	0,15
Demanda creciente de productos de confecciones textiles.	0,07	4	0,28
Contar con un mercado seguro para las producciones.	0,06	4	0,24
Inestabilidad de las materias primas.	0,08	1	0,08
Aprobación oportuna de los precios.	0,06	1	0,06

Codificación diferenciada por cadenas de tiendas.	0,04	2	0,08
Centralización de la importación de materias primas a través de la Unión.	0,05	1	0,05
Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos	0,05	1	0,05
Ofertas de empleo en la provincia con mejores condiciones.	0,03	2	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,86</b>

La Matriz de Evaluación de Factores Externos muestra que la Empresa Confecciones Yamarex posee una situación externa ligeramente favorable con un resultado total ponderado de 2.86, evidenciando que existe un predominio de oportunidades significativas como: la imagen favorable proyectada en el mercado, posibilidad de adquisición de materias primas a través de créditos, entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono, producciones priorizadas por el país y contar con un mercado seguro para las producciones y la demanda creciente de productos de confecciones textiles. Las amenazas que más inciden son: aprobación oportuna de los precios, centralización de la importación de materias primas a través de la Unión, inestabilidad de las materias primas y el recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos.

### **Análisis de la Competencia**

La Empresa Confecciones Yamarex tiene principalmente tres competidores que producen y comercializan en el mercado a analizar:

- **La Empresa Confecciones Antares**, radica en la provincia de Manzanillo perteneciente a la Unión de Confecciones. Realiza todo tipo de confecciones, tiene ejecutivos reconocidos en la actividad, personal calificado, tecnología de avanzada; aunque no se encuentra en perfeccionamiento empresarial aún.
- **La Empresa Confecciones Costa** radica en Santiago de Cuba, se subordina a la Unión Confecciones Textiles y tiene representaciones en todo el país. Realiza todo tipo de confecciones, presenta una tecnología de avanzada, además tiene una imagen corporativa que la mantiene bien posicionada en el mercado.

- **La Empresa confecciones Melissa**, radica en la provincia de Las Tunas perteneciente a la Unión Confecciones Textiles. De las tres es la única que tiene el sistema de gestión de la calidad certificado, aunque tiene poca participación en el mercado del oriente del país, lo que provoca que la empresa presente algunos problemas.

Estas organizaciones tienen características que les permiten competir en el mercado y que afectan a la Empresa Confecciones Yamarex de forma directa o indirecta. Por esta razón se desarrolla un estudio para determinar la fuerza que tienen y los puntos débiles que les dan desventaja en el mundo empresarial.

### **Matriz de Perfil Competitivo**

Para desarrollar esta matriz se analizan a continuación algunos factores claves de éxito que son comunes en cada una de las empresas a estudiar y que repercuten decisivamente en la posición de estas en el mercado:

1. Relación con los proveedores o distribuidores.
2. Participación en el mercado.
3. Diversidad de las producciones.
4. Competitividad de los precios.
5. Efectividad publicitaria y de promoción.
6. Posición financiera.
7. Posición geográfica.
8. Calidad de los productos.
9. Preparación del personal.
10. Superioridad tecnológica.

La elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo manifiesta la condición de la Empresa Confecciones Yamarex en el mercado. De acuerdo a los resultados se evidencia que el competidor de más fortaleza es la Empresa Confecciones Costa con un resultado total ponderado de 3.22 avalado por una buena imagen en el mercado con publicidad y promoción, relación con los proveedores o distribuidores, diversidad de las producciones y preparación del personal. Seguidamente se encuentra la Empresa Confecciones Yamarex quien se destaca por su posición geográfica que le aporta una buena participación en el mercado y además presenta una positiva relación con los proveedores y los distribuidores

logrando una puntuación de 3.07 de resultado total ponderado. La Empresa Confecciones Melissa, con una puntuación de 2.64, ocupa el tercer lugar, cuenta con una diversidad de productos. La Empresa Confecciones Antares se ubica en el lugar menos competitivo a pesar de esto tiene una buena posición geográfica y alcanza una ponderación de 2.44 puntos. Por la posición que presenta la Empresa Confecciones Yamarex ante sus competidores se hace necesario que se elaboren estrategias que le permitan ser más competitivos en el mercado y lograr desplazar al competidor que está por delante, así como garantizar que las empresas que se encuentra en desventaja no ocupen mejores posiciones (Ver **Anexo # 18**).

### **Paso 7. Fijación de Objetivos**

#### **Objetivos estratégicos del 2011-2015**

1. Cumplir el plan de ventas totales, alcanzando al cierre del año no menos de 9.4 millones de pesos.
2. Alcanzar los resultados previstos en la estrategia integrada de ciencia e innovación tecnológica.
3. Perfeccionar el aseguramiento tecnológico de los procesos productivos, logrando el mejoramiento continuo de eficiencia industrial.
4. Desarrollar una estrategia de gestión económica-financiera efectiva que permita el saneamiento de las finanzas de la empresa.
5. Perfeccionar la gestión de capital humano y el trabajo con los cuadros a partir de la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, optimizando la composición étnica y de género de los cuadros en los distintos niveles de dirección.
6. Mantener la mejora continua del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y avanzar en el proceso de reordenamiento organizativo.
7. Consolidar la planificación y organización de la defensa.
8. Prevenir la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción.

### **Paso 8. Formulación de Estrategias**

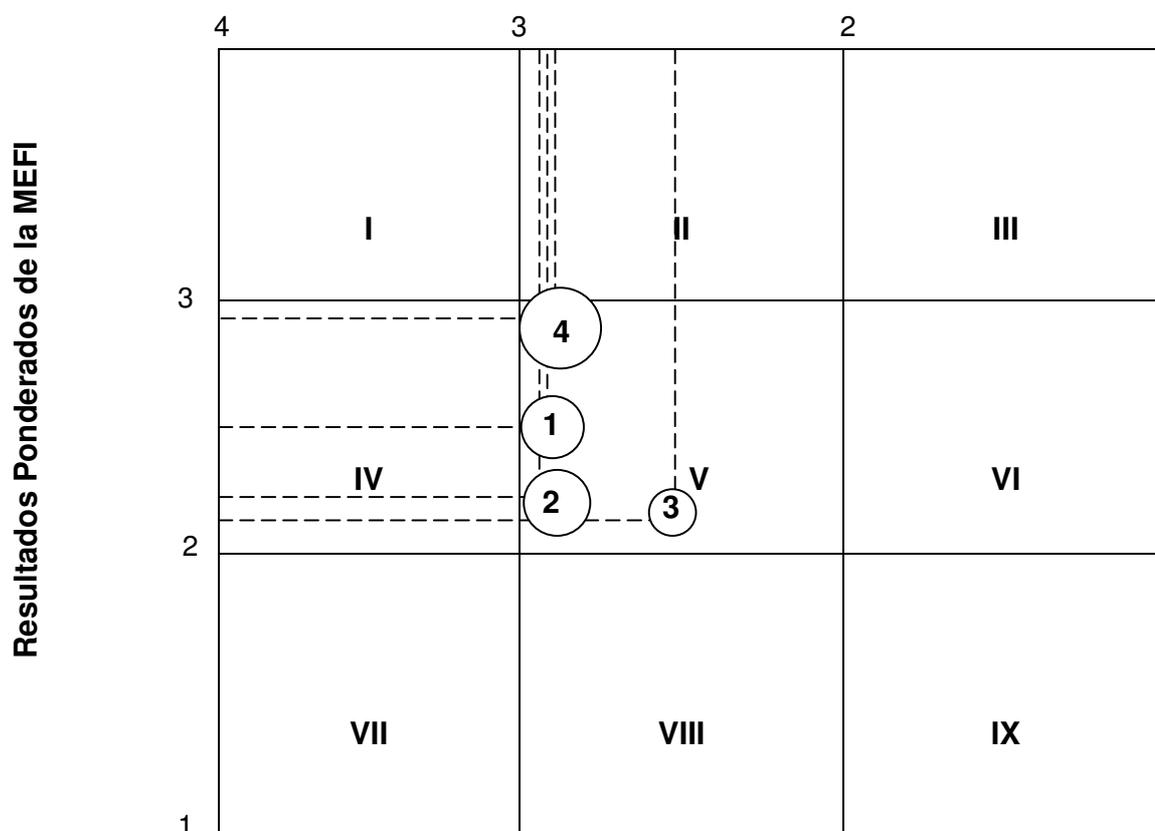
Luego de realizado el diagnóstico estratégico de la Empresa Confecciones Yamarex de Holguín, así como el análisis correspondiente a sus tres Unidades Estratégicas de Negocio, y

también la formulación de los Objetivos Estratégicos, se procedió a elaborar la Matriz DAFO y la Matriz Interna – Externa.

**Matriz Interna – Externa**

Los resultados arrojados por la Matriz de Evaluación de Factores Internos y de la Matriz de Evaluación de Factores Externos de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio, son esenciales para confeccionar la Matriz Interna – Externa que se muestra a continuación:

**Resultados Ponderados de la MEFE**



Resultados Totales Ponderados.

UEN	MEFI	MEFE
1- Fábrica Lidia Doce	2.49	2.87
2- Fábrica Josué País	2.36	2.90
3- Fábrica Oderico Calzadilla	2.24	2.59
4- Fábrica Juana de la Torre	2.84	2.80

La Matriz Interna-Externa muestra que todas las UEN de la empresa se encuentran en situación media, ubicándose en el cuadrante V, por lo que deben seguir estrategias de resistencia, manteniendo buenos resultados productivos en dependencia de la tecnología adecuada y el sentido de pertenencia de los trabajadores, es necesario además, gestionar las materias primas suficientes para las producciones, y de esta forma poder alcanzar el cuadrante de crecimiento y desarrollo en este quinquenio.

**Matriz DAFO**

La Matriz DAFO se desarrolla buscando iniciativas estratégicas superiores a utilizar en la Empresa Confecciones Yamarex de Holguín, para combatir sus debilidades y aprovechar sus oportunidades mediante el apoyo de sus fortalezas internas y eliminar las amenazas que le brinda el entorno. Esta matriz ubica a la Empresa en el cuadrante DO (Adaptativas) debido a que hay un predominio de las debilidades sobre las fortalezas, y de las oportunidades sobre las amenazas; por este motivo se potencien las estrategias para este cuadrante.

	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen favorable proyectada en el mercado</li> <li>2. Posibilidad de adquisición de materias primas a través de créditos.</li> <li>3. Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono</li> <li>4. Producciones priorizadas por el país.</li> <li>5. Contar con un mercado seguro para las producciones.</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad de la materia prima.</li> <li>2. Aprobación oportuna de los precios.</li> <li>3. Centralización de la importación de materia prima a través de la Unión.</li> <li>4. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos</li> <li>5. Codificación diferenciada por cadenas de tiendas.</li> </ol>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Gestión de la Calidad</li> </ol>	<p><b>FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener el sistema de gestión de la calidad</li> </ol>	<p><b>FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigir a la Unión la aprobación oportuna de los</li> </ol>

<p>Certificado.</p> <p>2. Sistema de Dirección y Gestión Empresarial aprobado.</p> <p>3. Capacidad productiva instalada</p> <p>4. Tecnología adecuada.</p> <p>5. Buena preparación técnica y profesional de nuestros cuadros, técnicos y obreros.</p>	<p>certificado para conservar la imagen favorable proyectada.</p> <p>2. Solicitar a la Unión los medios necesarios para mantener la capacidad productiva instalada.</p> <p>3. Incrementar los niveles de producción que permitan hacerle frente a las exigencias de los clientes.</p> <p>4. Gestionar la posibilidad de adquirir las materias primas que actualmente entran al país.</p> <p>5. Incrementar la cantidad de tecnología especial para cumplir los esquemas productivos.</p>	<p>listados de precios.</p> <p>2.Capacitar a los trabajadores directos a la producción según las necesidades de formación de los puestos de trabajo.</p> <p>3.Incentivar el desarrollo de las innovaciones e investigaciones para incrementar la vida útil de los equipos.</p> <p>4.Mantener la reparación permanente de los equipos que permita hacerle frente a los obstáculos que impone el bloqueo económico.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>1. Insuficiente gestión de los recursos.</p> <p>2. Dificultades con la presentación y embalaje de los productos.</p> <p>3. No contar con un almacén propio</p> <p>4. Altos índices de fluctuación y ausentismo.</p> <p>5. Atención al hombre</p>	<p><b>DO</b></p> <p>1.Adquirir materias primas a través de créditos que permitan mantener los recursos necesarios para la producción.</p> <p>2.Gestionar los recursos necesarios para la presentación y embalaje de los productos, a fin de mantener la imagen en el mercado.</p> <p>3.Tramitar la utilización de un local de la empresa para el</p>	<p><b>DA</b></p> <p>1.Establecer mecanismos que permitan conocer el estado de satisfacción de los trabajadores.</p> <p>2.Lograr una eficiente gestión de los recursos que permita adaptarse a las inestabilidades del mercado.</p> <p>3.Mejorar las condiciones de trabajo y estimulación para atraer el personal calificado del territorio.</p>

	<p>almacenaje de los productos.</p> <p>4. Incrementar las producciones de los artículos priorizados por el país.</p> <p>5. Realizar contratos con las demás empresas de confecciones y proveedores.</p> <p>6. Incrementar las acciones de reclutamiento del personal a través de diferentes canales de comunicación.</p> <p>7. Favorecer la atención al hombre que permita disminuir la fluctuación laboral.</p>	<p>4. Mantener un constante monitoreo de las ausencias y visitar áreas de salud.</p> <p>5. Evaluar alternativas para la solución de los problemas de déficit de los recursos.</p>
--	--	---

**Selección de estrategias.**

A continuación se presentan las estrategias que se le proponen a la Empresa Confecciones Yamarex para que las desarrollen. Esta selección fue llevada a cabo al concluir el estudio realizado y por la interpretación de las matrices igualmente confeccionadas.

1. Adquirir materias primas a través de créditos que permitan mantener los recursos necesarios para la producción.
2. Gestionar los recursos necesarios para la presentación y embalaje de los productos, a fin de mantener la imagen en el mercado.
3. Tramitar la utilización de un local de la empresa para el almacenaje de los productos.
4. Incrementar las producciones de los artículos priorizados por el país.
5. Realizar contratos con las demás empresas de confecciones y proveedores.
6. Incrementar las acciones de reclutamiento del personal a través de diferentes canales de comunicación.
7. Favorecer la atención al hombre que permita disminuir la fluctuación laboral.

8. Establecer mecanismos que permitan conocer el estado de satisfacción de los trabajadores.
9. Mantener el sistema de gestión de la calidad certificado para conservar la imagen favorable proyectada.
10. Exigir a la Unión la aprobación oportuna de los listados de precios.
11. Capacitar a los trabajadores directos a la producción según las necesidades de formación de los puestos de trabajo.
12. Mantener la reparación permanente de los equipos que permita hacerle frente a los obstáculos que impone el bloqueo económico.
13. Incentivar el desarrollo de las innovaciones e investigaciones para incrementar la vida útil de los equipos.
14. Evaluar alternativas para la solución de los problemas de déficit de los recursos.

El desarrollo de la Fase de Ejecución y Control de las Estrategias constituye responsabilidad de la alta dirección de la empresa, por lo que se le sugiere el Plan de Acción que se muestra en el anexo # 19 para desarrollar eficientemente las estrategias.

## **CONCLUSIONES**

Después de realizada la investigación a partir de la utilización de técnicas y métodos para lograr la elaboración de estrategias, se arribó a las conclusiones que se muestran a continuación:

1. Los valores compartidos por los trabajadores son: ética, calidad, profesionalidad sentido de pertenencia, cohesión, responsabilidad con los clientes y ejemplaridad.
2. La Misión y la Visión estaban correctamente elaboradas, aunque carecían de algunos elementos, por lo que se realizó una propuesta.
3. La situación interna de la empresa es ligeramente desfavorable, existiendo un predominio de las debilidades sobre las fortalezas, y su situación externa es favorable caracterizada por un predominio de las oportunidades sobre las amenazas.
4. Las Unidades Estratégicas de Negocio poseen condiciones internas desfavorables, excepto la fábrica Juana de la Torre que es fuerte internamente, y las cuatro UEN se desenvuelven ligeramente favorable en el entorno.
5. Los resultados de la matriz DAFO conllevan a la empresa a seguir estrategias del cuadrante DO o estrategias adaptativas, por tener predominio de las debilidades y oportunidades.
6. El análisis de la Matriz Interna-Externa revela que las Unidades Estratégicas de Negocio deben desarrollar estrategias de resistencia.
7. La relación con los proveedores o distribuidores y la posición geográfica son de gran importancia para la empresa, manteniéndola reconocida en el país, pero tiene algunos aspectos tales como: la competitividad de los precios y la preparación del personal que inciden en esta para colocarla detrás de Confecciones Costa en el mercado de las confecciones.
8. La aplicación de las estrategias propuestas a la Empresa Confecciones Yamarex en este trabajo, contribuirán a mejorar el desempeño de la organización y a eliminar las debilidades existentes.

## **RECOMENDACIONES**

Luego de arribar a las conclusiones y teniendo en cuenta la inmensa importancia de esta investigación para alcanzar los objetivos trazados por la Empresa Confecciones se recomienda:

1. Realizar el diseño estratégico para cada una de las UEN.
2. Realizar estudios para buscar suministros dentro del país que sean más baratos, con buena calidad y que presenten mayor estabilidad.
3. Lograr que la importadora- exportadora del MINIL mantenga un contacto constante con los proveedores para realizar pedidos de materias primas con varios meses de antelación.
4. Mantener los contratos actualizados para tener la posibilidad de comprar en otras empresas cuando sea necesario.
5. Gestionar con la Unión la viabilización de los trámites para agilizar las producciones seleccionadas.
6. Controlar y aplicar el Plan de acción propuesto por la investigación.
7. Diseñar un sistema de evaluación y control del Plan Estratégico elaborado.
8. Mantener un monitoreo constante del entorno para actualizar las estrategias ante los cambios que se produzcan.
9. Rediseñar el Plan Estratégico llegado el año 2015.
10. Presentar los resultados de esta investigación a la Unión de Confecciones.

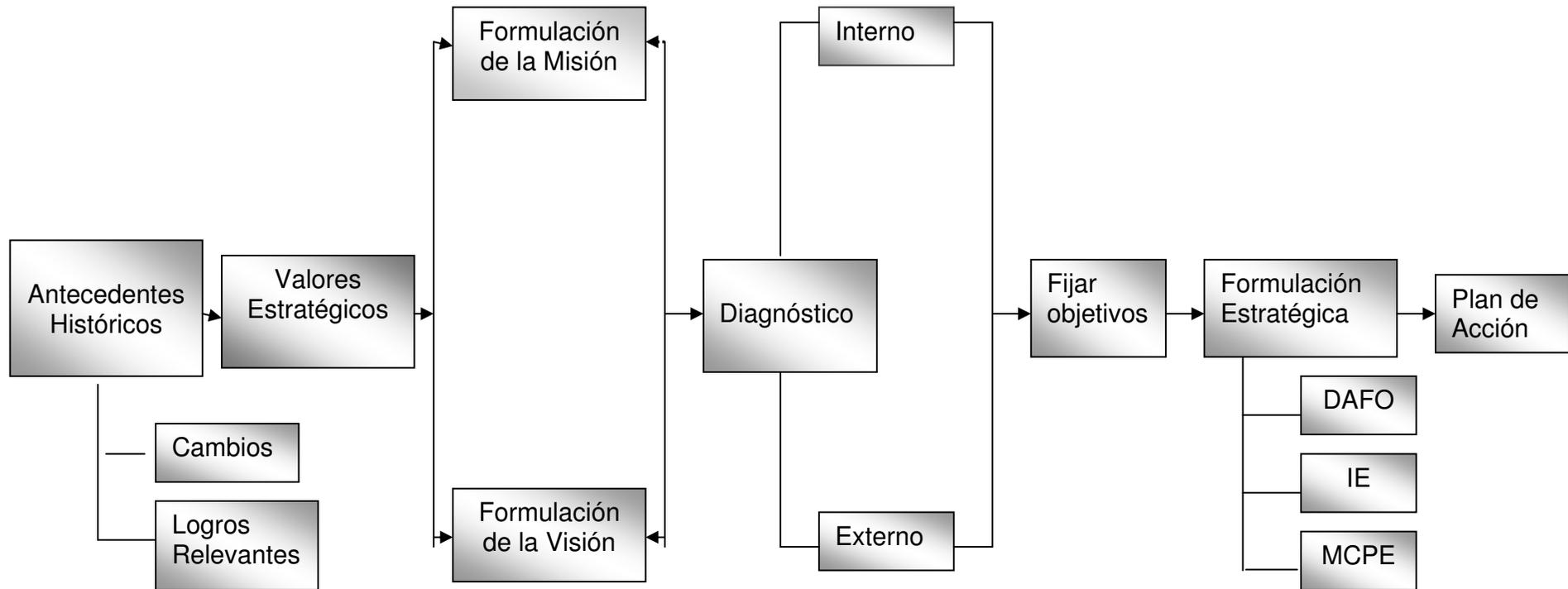
## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Abravanel Harry. Cultura Organizacional. Editora Legis S.A. Colombia. Año 1992
2. Ávila Leyva, Nilsa. Propuesta de un Modelo para la Formulación de Estrategias a nivel empresarial y su aplicación en la Empresa de Transporte, Servicios y Abastecimiento del SIME. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín, 1999.
3. Bowman, Cliff. La Esencia de la Administración Estratégica. Facultad de Administración de Crawford, Edición en Español publicada por: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.
4. C. Glegol William. Administración por objetivos Guía práctica enfocada al éxito.
5. Carnota Lauzán, Orlando. Teoría General de la Dirección: Casos de Estudio. La Habana, ENPES, 1991, 80 p.
6. Carnota Lauzán, Orlando. Teoría y Práctica de la Dirección Socialista. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1990.
7. Compendio metodológico sobre Política Laboral y Salarial. Instrumento de apoyo al Perfeccionamiento Empresarial.
8. Diagnóstico Empresarial. Año 2009.
9. Gárciga Marrero, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Segunda edición. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006. George L. Morrissey.
10. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Félix Varela. La Habana. 2004.
11. Jaramillo José Carlos. Dirección Estratégica. Editora Mc Grau-hell Año 1992.
12. Jean Sallenave Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Año 1992.
13. Kaufman Arnold y Gil Alvaja Jaime. Nuevas técnicas de Dirección . Editorial Universidad de Barcelona España Año 1993.
14. Menguzzato, Martina. La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management. La Habana. Edición del Ministerio de Educación Superior, S.P.I. 1995
15. Ogleastri Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicación y casos. Tercera Edición revisada. Ediciones Omarides Chile Año 1996.
16. Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la Planeación. Edición por Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996, 119 p.

17. Ronda Pupo, Guillermo A. Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro. La Habana, 2007.
18. Ronda Pupo, Guillermo A.; Mercané Lacera, José Ángel: Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Disponible en soporte digital. Pág. 5.
19. Steiner, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V Méjico, 1996.
20. Stoner, J. Administración. La Habana: Edición del Ministerio de Educación Superior, s.p.i, s.f.
21. Strategor: Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa: España. Edición Barcelona S.A 1995.
22. Torres López Yaimé. Diseño de la Planeación Estratégica en la Empresa Confecciones Yamarex. Año 2009.
23. Yáñez González Eugenio. Dirección Estratégica, decisiones estratégicas. Universidad de la Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Cuba. Año 1991.
24. Análisis estratégico, elementos a tener en cuenta. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/> (Consultado: Abril de 2011).
25. Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtm>. (Consultado: Abril de 2011).
26. Sánchez Paz, Norma; Ávila Reyes, Nilsa. La planificación en cuba. Necesidad de un enfoque estratégico. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/plansan.pdf>
27. Sánchez Paz, Norma. Metodología para la Elaboración de planes estratégicos en las organizaciones cubanas. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/metodolg.pdf>

**ANEXOS**

**Anexo # 1. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTO POR LA MSC. NILSA ÁVILA LEYVA**



**Anexo # 2. Matriz DAFO**

<b>Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Interno</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>FO</b> <b>Estrategias</b> <b>Ofensivas</b>	<b>FA</b> <b>Estrategias</b> <b>Defensivas</b>
<b>Debilidades</b>	<b>DO</b> <b>Estrategias</b> <b>Adaptativas</b>	<b>DA</b> <b>Estrategias</b> <b>de</b> <b>Supervivencia</b>

Anexo # 3. Matriz Interna-Externa

Resultados Ponderados de la MEFE

	4	3	2	1
Resultados Ponderados de la MEFI	3	I	II	III
	2	IV	V	VI
	1	VII	VIII	IX

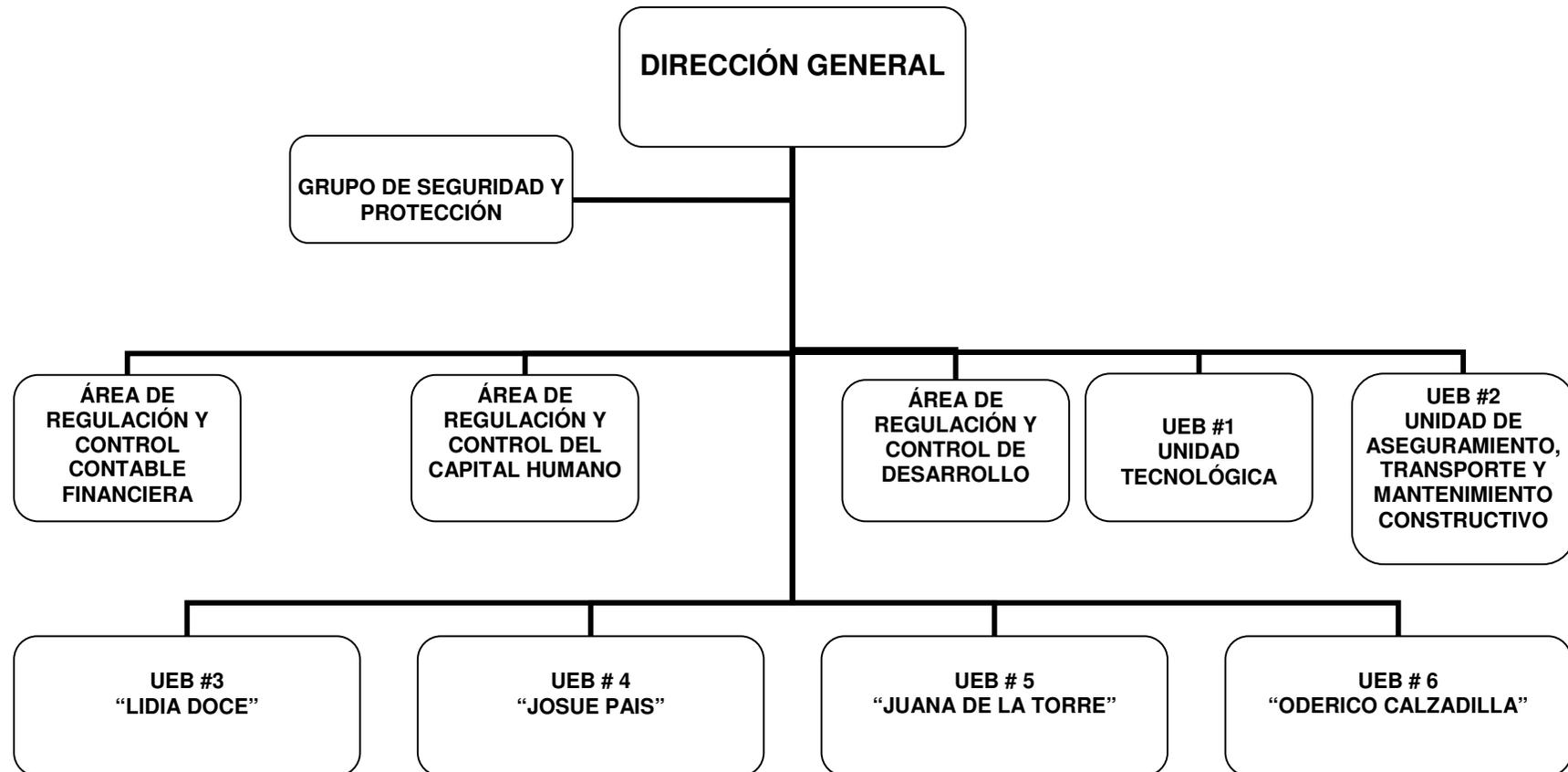
**Anexo # 4. Cartera de productos**

<b>DESTINO</b>	<b>PRODUCTO</b>
<b>Insumo al Turismo</b>	Pantalón de Uniforme
	Pantalón de Trabajo
	Slack para Dama
	Saya
	Camisa M/L y M/C para Uniforme
	Blusa M/L y M/C para Uniforme
	Chaleco para Hombre
	Chaleco para Dama
	Chaqueta para Dama
	Blazer para Caballero
	Bermuda
	Overall Petróleo M/l y M/c
	Manteles
	Cubre manteles
	Servilletas
	Cortinas
	Camisa Filipina
	Pantalón para Cocinero
	Slack para Cocinera
	Delantal con Peto
	Delantal sin Peto
	Gorro para Cocinero
	Gorro de Dulcero
	Blusa para Camarera
	Saya Short
	<b>Tiendas Recaudadoras de Divisas.</b>
Pantalón de Vestir	
Jeans	
Camisa Sport	
Camisa de Vestir	
Blusa para Jovencita	
Blusa para Señora	
Saya para Jovencita	
Saya para Señora	
Vestido	
Short para Jovencita	
Pescador para Jovencita	
Bermuda p/ Hombre	
Otras Confecciones (Sábanas, Toallas fundas)	
Batas de Niñas	
Batas de Casa	

<b>Organismos Autofinanciados</b>	Conjuntos para niños con tejidos de punto y plano.
	Pantalón Ranchero
	Pantalón de Vestir
	Pantalón Sport
	Jeans
	Sayas
	Slack para Dama
	Camisas M/L y M/C para Uniforme
	Camisa de Trabajo M/L y M/C
	Camisa Guapita
	Blusas M/L y M/C para Uniforme
	Chaqueta para Dama
	Blazer para Caballero
	Chaleco para Caballero
	Chaleco para dama
	Overall Petróleo M/L y M/C
	Overall con Peto
	Bata Sanitaria
	Camisa Filipina
	Pantalón de Cocinero
	Slack para cocinera
	Delantal con Peto
	Delantal sin Peto
	Gorro de Cocinero
	Gorro de Dulcero
	Tapa Boca
	Camisa para Custodio
	Pantalón para Custodio
	Otras Producciones (Corbatas, Corbatín, Pajarilla)
	Botas Cubre Calzado
	Conjunto de Cirujanos
	Polo Short
	Sábana
Funda	
Cortinas	
Cubre Manteles	
Servilletas	
Manteles	
<b>MINED</b>	Pantalón Escolar de Secundaria, Politécnico y ESBEC
	Sayas Escolar de Primaria, Secundaria, Politécnico y ESBEC
	Camisa Escolar de Primaria, Secundaria, Politécnico y ESBEC
	Blusa Escolar de Primaria, Secundaria, Politécnico y ESBEC

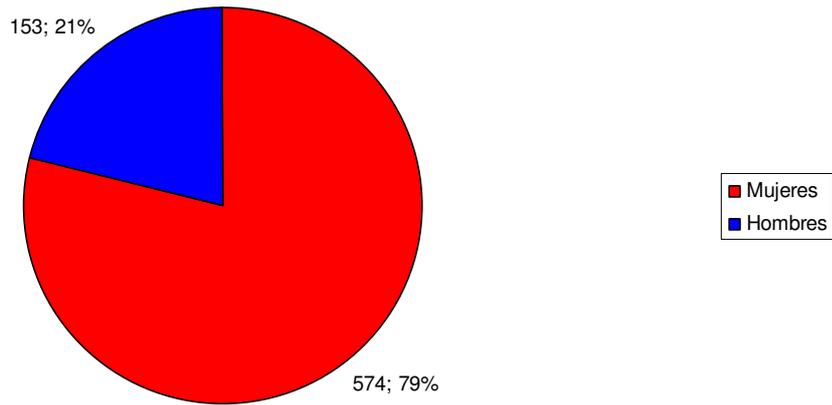
	Sábanas
	Short y Bermudas de primaria.
<b>MINFAR</b>	Pantalón de Diario y Campaña
	Camisas de Diario y Campaña
	Camisa MTT
	Pantalón MTT
	overoll de Mecánico
	Brazalete
<b>MINSAP</b>	Pantalón y Slack de Enfermero
	Blusón de Enfermera
	Bata Sanitaria de hombre y Mujer
	Sábanas
	Sayas de Destacamento

Anexo # 5. Estructura Organizativa de la Empresa

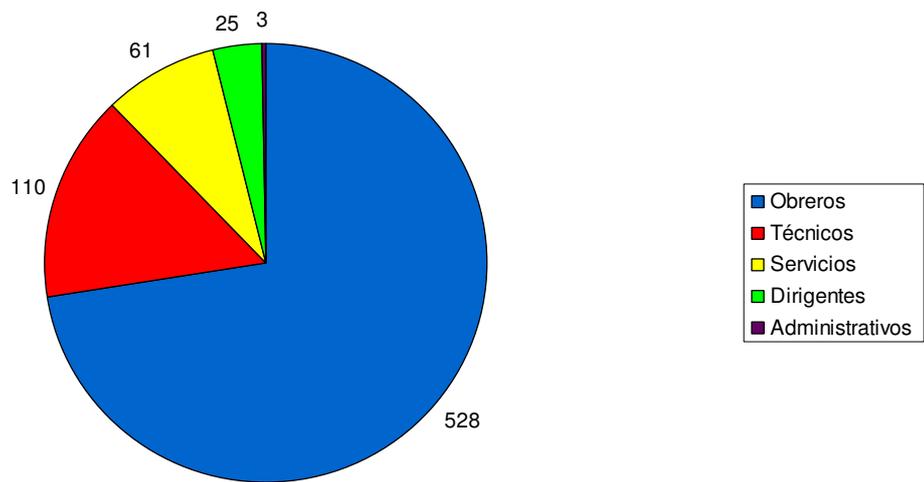


### Anexo # 6. Distribución de la Fuerza de Trabajo

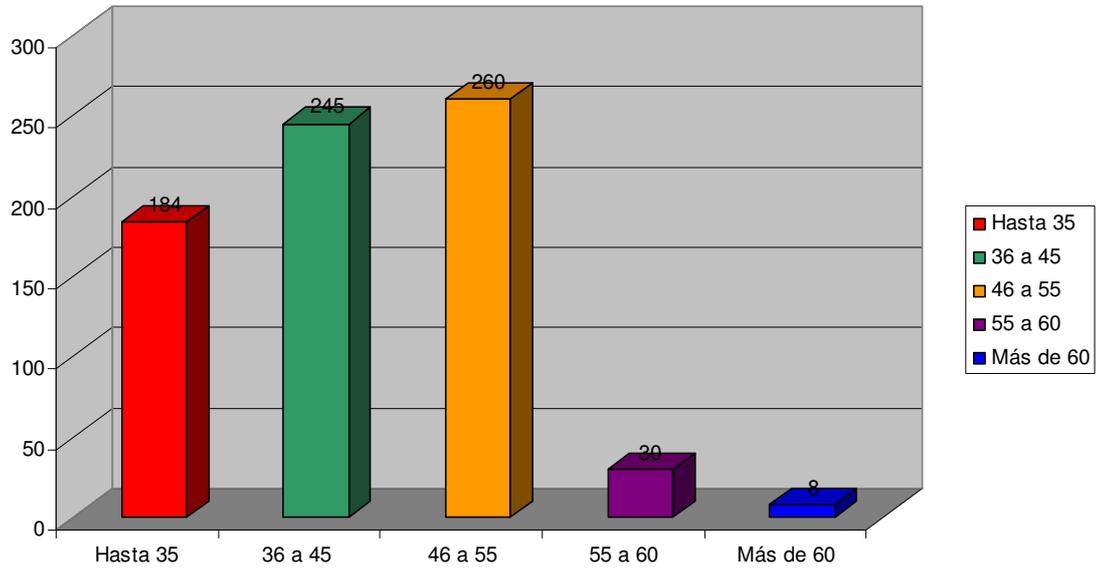
Distribución de la Fuerza de Trabajo por Sexo



Distribución de la Fuerza de Trabajo por Categoría Ocupacional



Distribución de la Fuerza de Trabajo por Edades



**Anexo # 7. Indicadores Económicos del año 2010**

	UM	Año 2009	Año 2010		%	% crecimiento
			PLAN	REAL		
Producción Mercantil	MP	8141.4	8400.0	9879.9	118	121
Ventas Netas	MP	7595.8	8800.0	9250.9	105	122
Costo de Producción Mercantil	MP	6490.8	7007.6	6925.8	99	107
Costo de Venta de Producción	MP	6293.6	7607.6	7363.6	97	117
Total de Ingresos	MP	7959.1	9420.0	9616.9	102	121
de ello: en divisas	MP	268.0	504.0	1159.3	230	433
Fondo de Salario	MP	3361.5	3600.0	3487.3	97	104
Promedio de trabajadores	uno	804	860	768	89	96
Salario Medio	\$	4181	4186	4541	108	109
Valor Agregado	MP	5195	6469.8	5637.5	87	108
Utilidad o Pérdida	MP	347	377.6	1.8	0.48	0.52
Productividad Valor Agregado	\$	6461	7523	7340	98	114
Correlac. Salario Medio Product.	veces	0.95		1.10		
Costo de salario x peso de prod.	\$	0.41	0.43	0.35	82	85
Costo x \$ de Prod. Mercantil	\$	0.80	0.83	0.70	84	88
Costo x \$ de Ventas Netas	\$	0.83	0.86	0.80	93	96
Costo x \$ de Comedor y Cafet.	\$	1.03	1.00	1.01	101	98
Relación Gastos e ingresos en CUC	\$	0.994	0.983	0.438	45	44

**Anexo # 8. Encuesta sobre valores a compartir por la organización:**

Estamos realizando una investigación sobre los valores compartidos por los trabajadores en la empresa y necesitamos su colaboración. Gracias.

1) Identifique y marque con una “x” en que medida están presentes los siguientes valores en los trabajadores de la Empresa Confecciones Yamarex:

1. Casi no está presente.
2. Está presente un poco.
3. Está presente en alguna medida.
4. Está muy presente en la empresa.

▪ Profesionalidad	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Calidad	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Rentabilidad	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Compromiso de la organización con sus trabajadores	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Ejemplaridad	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Ética	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Seguridad	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Innovación	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Responsabilidad con los clientes	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Recursos humanos	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Estructura de la empresa	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Diversidad de productos-servicios	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Diversidad líneas-pedidos	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Imagen	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Cohesión	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Sentido de pertenencia	1.____	2.____	3.____	4.____
▪ Compromiso político	1.____	2.____	3.____	4.____

2) En caso de existir otro (s) enúncielo a continuación:

3) Qué otros Valores desean compartir los trabajadores:

**Anexo # 9. Resultado de las encuestas**

Valores	1	%	2	%	3	%	4	%
Profesionalidad		0.00		0.00	10	25.00	30	75.00
Calidad		0.00		0.00	11	27.50	29	72.50
Rentabilidad		0.00	2	5.00	14	35.00	24	60.00
Compromiso de la organización con sus trabajadores		0.00	4	10.00	13	32.50	23	57.50
Ejemplaridad		0.00		0.00	4	10.00	36	90.00
Ética		0.00		0.00	12	30.00	28	70.00
Seguridad		0.00	6	15.00	7	17.50	27	67.50
Innovación	1	2.50	4	10.00	14	35.00	21	52.50
Responsabilidad con los clientes		0.00		0.00	5	12.50	35	87.50
Recursos Humanos		0.00	5	12.50	26	65.00	9	22.50
Estructura en la Empresa	3	7.50	8	20.00	15	37.50	14	35.00
Diversidad de productos-servicios		0.00	7	17.50	14	35.00	19	47.50
Diversidad líneas-pedidos		0.00	5	12.50	30	75.00	5	12.50
Imagen	2	5.00	4	10.00	27	67.50	7	17.50
Cohesión		0.00	1	2.50	6	15.00	33	82.50
Sentido de pertenencia		0.00	5	12.50	4	10.00	31	77.50
Compromiso político	6	15.00	6	15.00	23	57.50	5	12.50
Total de Encuestas = 40								

1. Casi no está presente
2. Está presente un poco
3. Está presente en alguna medida
4. Está muy presente en la empresa

**Anexo # 10. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la UEN “Lidia Doce”**

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Sistema de gestión de la calidad.	0,14	4	0,56
Incorporación de jóvenes profesionales a la reserva de cuadros.	0,04	3	0,12
Capacidad de la nave de corte.	0,07	3	0,21
Contabilidad certificada.	0,10	4	0,40
Tecnología adecuada.	0,12	4	0,48
Capital humano.	0,05	3	0,15
Altos índices de fluctuación y ausentismo.	0,14	1	0,14
Estimulación.	0,06	1	0,06
Insuficiente gestión de los recursos.	0,12	1	0,12
Completamiento de la plantilla.	0,04	2	0,08
Atención al hombre.	0,07	1	0,07
Dificultades con la presentación y embalaje de los productos.	0,05	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,49</b>

**Anexo # 11. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la UEN “Lidia Doce”**

<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono.	0,15	4	0,60
Producciones priorizadas por el país	0,12	4	0,48
Aprobación oportuna de los productos a procesar.	0,13	4	0,52
Interés de inversionistas extranjeros en Cuba	0,05	3	0,15
Acceso de nuevos mercados para la explotación	0,12	4	0,48
Alta disponibilidad de los recursos humanos en el municipio	0,05	3	0,15
Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos	0,06	2	0,12
Situaciones climatológicas que puedan incidir en el desarrollo de la UEB.	0,05	2	0,10
Inestabilidad de materias primas.	0,15	1	0,15
Ofertas de empleo en el municipio con mejores condiciones.	0,12	1	0,12
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,87</b>

**Anexo # 12. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la UEN “Josué País”**

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Colectivo de trabajadores dispuestos a brindar su máxima capacidad en función de los resultados de la empresa.	0,06	3	0,18
Contabilidad certificada.	0,08	3	0,24
Sentido de pertenencia de los trabajadores.	0,05	3	0,15
Capacidad productiva instalada.	0,12	4	0,48
Personal calificado para enfrentar los retos.	0,10	4	0,40
Ejemplaridad de los cuadros.	0,06	3	0,18
Tecnología no acorde a las producciones que exige el mercado	0,13	1	0,13
Pobre atención al hombre	0,07	2	0,14
Inestabilidad del personal en las áreas de trabajo.	0,08	1	0,08
Insuficiente gestión de los recursos.	0,12	1	0,12
Malas condiciones de los locales y de recursos para el trabajo del personal técnico, dirigentes y obreros.	0,07	2	0,14
Falta de transporte para la gestión de la UEB.	0,06	2	0,12
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,36</b>

**Anexo # 13. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la UEN “Josué País”**

<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Política de apertura del país al mercado externo.	0,07	3	0,21
Demanda creciente de productos de confecciones textiles.	0,15	4	0,60
Incremento de tiendas recaudadoras de divisas.	0,12	4	0,48
Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono.	0,08	4	0,32
Producciones priorizadas por el país	0,10	4	0,40
Aprobación oportuna de los productos a procesar.	0,07	3	0,21
Acceso de nuevos mercados para la explotación.	0,08	3	0,24
Lejanía de mayor número de proveedores de materias primas y materiales.	0,12	1	0,12
Creciente aumento de los competidores extranjeros en el país	0,10	1	0,10
Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos	0,06	2	0,12
Situaciones climatológicas que puedan afectar el desarrollo de la UEB.	0,05	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

**Anexo # 14. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la UEN “Oderico Calzadilla”**

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Preparación de la fuerza de trabajo que interviene en el proceso productivo.	0,06	3	0,18
Completamiento de la plantilla.	0,07	3	0,21
Fortalecimiento de la ANIR.	0,10	4	0,40
Sistema de gestión de la calidad.	0,12	4	0,48
Contabilidad certificada.	0,08	3	0,24
Insuficiente gestión de las materias primas	0,11	1	0,11
No contar con tecnología de avanzada	0,13	1	0,13
Altos índices de fluctuación y ausentismo	0,10	1	0,10
Estimulación.	0,06	2	0,12
Atención al hombre.	0,07	1	0,07
Dificultades con la presentación y embalaje de los productos.	0,05	2	0,10
Falta de transporte para la gestión de la UEB.	0,05	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,24</b>

**Anexo # 15. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la UEN “Oderico Calzadilla”**

<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Contar con un mercado seguro para las producciones.	0,12	4	0,48
Aprobación de exportación de overoles.	0,14	4	0,56
Política actual de sustituir importaciones.	0,06	3	0,18
Posicionamiento y desarrollo en el país de instituciones bancarias que ofertan créditos en CUC.	0,05	3	0,15
Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono.	0,07	3	0,21
Aprobación oportuna de los productos a procesar.	0,06	3	0,18
Alta disponibilidad de los recursos humanos en el municipio	0,05	3	0,15
Inestabilidad de materias primas	0,10	1	0,10
Falta de calidad de las materias primas	0,12	1	0,12
Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos	0,05	2	0,10
Situaciones climatológicas que puedan afectar el desarrollo de la UEB.	0,05	2	0,10
Ofertas de empleo en el municipio con mejores condiciones.	0,07	2	0,14
Lejanía de mayor número de proveedores de materias primas y materiales.	0,06	2	0,12
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,59</b>

**Anexo # 16. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la UEN “Juana de la Torre”**

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Contabilidad certificada	0,08	3	0,24
Sistema de gestión de la calidad	0,14	4	0,56
Productividad del trabajo	0,10	4	0,40
Tecnología de avanzada	0,13	4	0,52
Preparación de la fuerza de trabajo que interviene en el proceso productivo.	0,08	3	0,24
Completamiento de la plantilla.	0,06	3	0,18
Fortalecimiento de la ANIR.	0,08	3	0,24
Insuficiente gestión de las materias primas	0,12	1	0,12
Estimulación.	0,07	2	0,14
Atención al hombre.	0,08	1	0,08
Falta de transporte para la gestión de la UEB.	0,06	2	0,12
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,84</b>

**Anexo # 17. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la UEN “Juana de la Torre”**

<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Entrada al país de materias primas con calidad y diversificación de tejidos a tono.	0,18	4	0,72
Política de apertura del país al mercado externo.	0,10	3	0,30
Política actual de sustituir importaciones.	0,12	3	0,36
Aprobación oportuna de los productos a procesar.	0,20	4	0,80
Empresa con mejor situación financiera que favorece la estimulación de los recursos humanos.	0,18	1	0,18
Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial por parte de los Estados Unidos	0,12	2	0,24
Lejanía de mayor número de proveedores de materias primas y materiales.	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

**Anexo # 18. Matriz De Perfil Competitivo**

FACTORES CLAVES			C. Yamarex		C. Antares		C. Melissa		C. Costa	
Nº		POND	CLAS	RP	CLAS	RP	CLAS	RP	CLAS	RP
1	Relación con los proveedores o distribuidores.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44
2	Participación en el mercado.	0.13	4	0.52	2	0.26	2	0.26	4	0.52
3	Diversidad de las producciones.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4	Competitividad de los precios.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5	Publicidad y Promoción.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
6	Situación financiera.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
7	Posición geográfica.	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27
8	Calidad de los productos.	0.14	3	0.42	1	0.14	3	0.42	2	0.28
9	Preparación del personal.	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
10	Superioridad tecnológica.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
				3.07		2.44		2.64		3.22

**Anexo # 19. Plan de Acción Estratégico.**

Estrategias	Acciones	Fecha	Responsable.
1. Adquirir materias primas a través de créditos que permitan mantener los recursos necesarios para la producción.	- Realizar contratos con los proveedores para la compra de materias primas a crédito.	Septiembre del 2011	Director de Aseguramiento
	- Obtener materia prima mediante contrato cuya forma pago sea a 30 días.	Diciembre del 2011.	Director de Aseguramiento
	- Pactar con el cliente cobro anticipado del 50% del valor total del producto terminado. Para garantizar la adquisición de la materia prima para la producción solicitada.	Diciembre del 2011.	Director de Aseguramiento
2. Gestionar los recursos necesarios para la presentación y embalaje de los productos, a fin de mantener la imagen en el mercado.	- Mantener actualizada la cartera de proveedores.	Anualmente.	Director de Aseguramiento
	- Lograr la compra del producto en la modalidad de Kit para garantizar mayor calidad en cuanto a presentación y una mejor distribución de los recursos financieros y materiales.	Permanente	Director de Aseguramiento
3. Tramitar la utilización de un local de la empresa para el almacenaje de los productos.	- Remodelar el local existente que presenta problemas actualmente con la cubierta.	Julio del 2012	Director de Aseguramiento
	- Modernizar locales que estén subutilizados para emplearlos en el almacenaje.	Diciembre del 2011	Director de Aseguramiento
4. Incrementar las producciones de los	- Gestionar la materia prima suficiente de acuerdo a las	Trimestralmente	Director de Aseguramiento

artículos priorizados por el país.	necesidades del territorio.		
	- Potenciar las producciones nacionales para explotar este mercado garantizando que la materia prima para estos efectos sea adquirida en esta moneda.	Permanente	Director de Aseguramiento
5. Realizar contratos con las demás empresas de confecciones y proveedores.	- Examinar las disponibilidades de otras entidades de confecciones que puedan ser de utilidad a la empresa.	Permanente	Director de aseguramiento
	- Realizar convenios con otras empresas de confecciones para la compra de recursos que falten en algún momento.	Septiembre de 2011	Director de aseguramiento
6. Incrementar las acciones de reclutamiento del personal a través de diferentes canales de comunicación.	- Divulgar a través de la radio y la prensa las plazas en convocatoria.	Mensual	Director de Capital Humano
	- Convocar en la FMC de cada CDR las plazas en convocatoria, ya que la fuerza laboral en su mayoría es de sexo femenina.	Permanente	Director de Capital Humano
	- Ofertas de cursos de capacitación a los trabajadores de nuevo ingreso.	Permanente	Director de Capital Humano
7. Favorecer la atención al hombre que permita disminuir la fluctuación laboral	- Estimular moralmente a los trabajadores en matutinos y asambleas sindicales para reconocer su trabajo.	Permanente	Secretaria sección sindical
	- Coordinar la participación en campismos y playas cuando realicen trabajos de forum u otro	Permanente	Secretaria sección sindical

	acontecimiento significativo.		
	- Velar porque las condiciones de trabajo en los locales sean óptimas.	Permanente	Director de aseguramiento
	- Mejorar la alimentación de los trabajadores que permita mayor productividad.	Permanente	Director de aseguramiento
8. Establecer mecanismos que permitan conocer el estado de satisfacción de los trabajadores.	- Encuestar de forma sistemática a los trabajadores para conocer su estado de satisfacción.	Enero	Director de Capital Humano
	- Establecer un buzón de quejas y sugerencias donde los trabajadores tengan acceso a emitir su opinión.	Julio de 2011	Secretaria sección sindical
9. Mantener el sistema de gestión de la calidad certificado para conservar la imagen favorable proyectada.	- Velar porque los productos terminados tengan la calidad requerida.	Permanente	Directora Desarrollo y Director UEB.
	- Chequear el cumplimiento de los procedimientos de calidad a través de las auditorias planificadas.	Trimestralmente	Directora Desarrollo y Director UEB.
10. Exigir a la Unión la aprobación oportuna de los listados de precios.	- Establecer los listados de precios a tiempo que permita tener un margen para su aprobación.	Permanente	Director Económico
	- Mantener comunicación con la Unión para agilizar los trámites de aprobación de precios	Permanente	Director Económico
11. Capacitar a los trabajadores directos a la producción según las necesidades de	- Coordinar cursos internos de capacitación para los trabajadores directo a la producción.	Semestral	Director de capital Humano
	- Realizar seminarios, conferencias y reflexiones de los trabajadores	Trimestralmente	Director de capital

formación de los puestos de trabajo.	con mayor experiencia.		Humano
	- Coordinar intercambios de experiencia o visitas a otras instalaciones similares donde se compare el trabajo y se tomen experiencias para la mejora continua.	Anualmente	Director General
12. Mantener la reparación permanente de los equipos que permita hacerle frente a los obstáculos que impone el bloqueo económico.	- Controlar el cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo planificado.	Permanente	Director de aseguramiento
	- Incentivar a los aniristas y racionalizadores a buscar nuevas alternativas de reparación a los equipos.	Permanente	Directora Desarrollo
13. Incentivar el desarrollo de las innovaciones e investigaciones para aumentar la vida útil de los equipos.	- Incentivar la realización de trabajos de Forum relacionados con la tecnología y el ahorro de los portadores energéticos	Permanente	Director de Desarrollo
14. Evaluar alternativas para la solución de los problemas de déficit de los recursos.	- Buscar soluciones y alternativas que favorezcan el ahorro.	Permanente	Director de aseguramiento
	- Coordinar con otras empresas de confecciones para la adquisición de recursos en déficit.	Permanente	Director de aseguramiento