

REPUBLICA DE CUBA  
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA  
MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ

**TÍTULO:** Propuesta de un Plan de Acción para el perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión en la Empresa de confecciones Trébol de Ciego de Ávila.

**AUTOR:** Lic. Eva Íris Jardínez Mena

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MASTER  
EN DIRECCIÓN**

CIEGO DE ÁVILA  
2008

REPUBLICA DE CUBA  
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA  
MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ

**TÍTULO:** Propuesta de un Plan de Acción para el perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.

**(EN OPCION AL TÍTULO DE MASTER EN DIRECCIÓN)**

**AUTOR:** Lic. Eva Iris Jardinez Mena

**TUTOR:** Msc. Jorge Félix González González

**CIEGO DE ÁVILA  
2008**

## **DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR.**

Por medio de la presente declaro al Comité Académico de la Maestría en Dirección que la Tesis presentada es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de ella o en totalidad no ha sido aceptada para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una Institución Nacional o Extranjera.

Ciego de Ávila, 3 de diciembre de 2008.

Lic. Eva Iris Jardinez Mena

Autor.

## **“SÍNTESIS DE LA TESIS”**

Esta investigación se realizó en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, subordinada al Ministerio de la industria Ligera, integrada al Grupo Empresarial BOGA en la que a partir de los bajos resultados de eficiencia empresarial en los años 2006 y 2007, fue necesario realizar un estudio sobre la implementación del Sistema de Dirección y Gestión que permitiera conocer las causas de esta situación.

En los estudios se aplicaron distintas técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y revisión documental, pudiéndose conocer que existía una elevada fluctuación de la fuerza de trabajo fundamentalmente la calificada, carencia de surtidos de tejidos en cuanto a variedad y colores, y la necesidad de realizar estudios de mercados, identificándose que las causas de esta situación se centraban en fallas en algunos componentes de sistemas que integran el sistema de dirección y gestión como, la fuerza de trabajo; suministro de materia prima y la actividad de estudios de mercados.

Una vez conocida la situación existente se definió como problema científico a resolver ¿Cómo contribuir a mejorar la eficacia empresarial a partir del sistema de dirección y gestión en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila? y como objetivo general, proponer un Plan de Acción, considerando componentes seleccionados de sistemas que integran el sistema de dirección y gestión, que provoque un mejoramiento en los resultados de eficacia en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.

El estado actual fue diagnosticado y los resultados fueron utilizados para proyectar el estado deseado, evidenciándose la importancia de la investigación desde el punto de vista práctico. Las conclusiones y recomendaciones generales están estrechamente relacionadas con el diseño teórico relación problema – objetivo – hipótesis.

Ya aplicado el Plan de Acción se constató que se logró estabilizar la fuerza de trabajo, se concertaron contratos económicos con varios proveedores suministradores de materias primas, fue modificada la estructura organizativa y creado un departamento de marketing con grupos de trabajos, observándose un crecimiento de la eficiencia empresarial al cierre del mes de octubre de 2008, por lo que se llegó a la conclusión que la aplicación del plan de acción contribuyó a un mejoramiento en la implementación del Sistema de Dirección y Gestión en la Empresa de Confecciones Trébol

*PENSAMIENTO.*

*“No realizaríamos una tarea adecuada, si fuéramos tan sólo productores de artículos y no fuéramos al mismo tiempo, productores de hombres” (1)*

*“Ernesto Che Guevara”.*

## *AGRADECIMIENTOS.*

*A mi hija...*

*A mi esposo...*

*A mi Tutor.*

*A todos los profesores*

*A mis compañeros de la Maestría*

*A los Directivos y Trabajadores de Trébol*

*Con ello les reafirmo que: ¡Quién nos ama, no nos tendrá que desamar!*

*A todos los que de una forma u otra han hecho posible que un sueño se haga realidad.*

*¡Desventurado el que no sabe agradecer!*

*DEDICATORIA.*

*A mi niña., mi mayor tesoro... a mis padres y a mi esposo, ellos saben porqué.*

*A la Revolución Cubana por la formación cultural y profesional.*

*A mí querido Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz. Por ser ejemplo a seguir.*

<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
INTRODUCCIÓN	01 - 09
CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10 - 55
CAPITULO 2: ETAPA DE CONSTATACIÓN	
2.1 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES SELECCIONADOS DENTRO DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN.	56 - 72
2.3 PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EN LA EMPRESA DE CONFECCIONES TRÉBOL DE CIEGO DE ÁVILA.	72 - 75
2.4 APLICACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN (SDG) EN LA EMPRESA DE CONFECCIONES TRÉBOL DE CIEGO DE ÁVILA.	75-82
2.5 IMPACTO DE LA APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN.	82-88
2.5.4 ANÁLISIS DEL IMPACTO QUE PRODUJO LA APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.	89-92
CONCLUSIONES GENERALES	93
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFIA	95 - 97
CITAS BIBLIÓGRAFICA	98 - 100
ANEXOS	101 - 129

## INTRODUCCIÓN

Al repasar la historia de la humanidad, se ha conocido que las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones, y aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los Ejércitos Griegos y Romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson, etc. Desde entonces las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, e incluso desde mucho antes que términos como "Administración" fueran de uso común.

La historia de las empresas tiene sus inicios a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX, con la aparición de la Revolución Industrial. Consistiendo en un cambio de los modelos de producción, en la que aquella producción hecha a mano y limitada pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie.

Se vive en una época en que la supervivencia de las organizaciones depende mucho de la capacidad de adaptarse a los cambios que están ocurriendo en todos los ámbitos de la vida a nivel mundial, los viejos paradigmas de dirección están demostrando cada vez más claramente que son insuficientes para producir eficiencia, eficacia, efectividad permanente y calidad en el accionar de las organizaciones.

Las empresas que por sus dimensiones, volumen, tipo de comercialización y cantidad de trabajadores experimentan diferentes cambios en los sistemas, es abordado por Codina, Alexis. en la obra "¿Por qué el cambio?, La Habana (2000) en la expresa de la manera siguiente: "durante las últimas décadas, los sistemas en las organizaciones han experimentado una serie de cambios tanto en el ámbito conceptual como práctico; este cambio ha sido provocado por el propio proceso de las organizaciones, tanto respecto al medio donde se desenvuelven, como en la propia organización donde trabajan, y esto constituye una variable que afecta la posibilidad misma de lograr los objetivos de cualquier empresa."(2)

Por lo expresado anteriormente, puede plantearse también que el tratamiento que se le ha dado a los sistemas de recursos humanos han variado en el tiempo, lo que se hace evidente al estudiar las diferentes teorías que sobre este tema han existido. La evolución de la teoría sobre los sistemas, puede seguirse a través de la evolución de algunas corrientes o escuelas, que de una u otra forma han tenido una gran incidencia sobre la teoría de los sistemas en la que se puede citar la escuela de la administración científica del trabajo, que tuvo su etapa de desarrollo, en el período comprendido entre 1870 y 1914, en la que Frederick Taylor propuso y desarrolló sus cuatro principios básicos:

1. Desarrollar una verdadera ciencia empresarial
2. Desarrollar métodos científicos para seleccionar a los empleados
3. La superación y el desarrollo de una educación científica de los empleados.
4. La necesaria cooperación entre los administradores y los empleados.

Las personas dentro de una organización están interesadas en participar en el proceso de toma de decisiones para contribuir con sus conocimientos al desarrollo de la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. En tal sentido en la obra escrita de Alhama, B. Rafael, Alonso, A.F. y Cuevas, C.R.: "Perfeccionamiento empresarial realidades y retos" Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, (2003:98-100) plantean "se viven momentos muy complejos, y de constantes cambios, el ritmo de recuperación, consolidación y desarrollo de la economía en Cuba es parte de un proceso integral de perfeccionamiento de todas las instituciones, de toda la sociedad, de su sistema empresarial, con el fin de mantener y desarrollar las conquistas alcanzadas." (3).

En Cuba en los últimos veinte años los sistemas de gestión, han adquirido un papel protagónico y constituyen una ventaja competitiva para las organizaciones, constituyendo métodos estratégicos, de máxima prioridad, por lo que los componentes que integran los sistemas y procesos, deben formar parte de los objetivos estratégicos de las entidades empresariales.

En tal sentido en el cuerpo legislativo Decreto 281:2007 CECM se plantea que "A los Sistemas de Dirección y Gestión (SDG) competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los sistemas relacionados con la empresa, por eso es función integral de la organización y no, de un área específica la

responsabilidad y aplicación del (SDG), la responsabilidad es de todos en la organización, y principalmente de la alta dirección, por ello debe ser una constante en el accionar de los directivos”(4)..

Lo anterior cobra mayor relieve en sector de la Industria Liger y sus Empresas de las Confecciones textiles porque ésta a diferencia de la industria manufacturera moderna, requiere de la realización de numerosos trabajos que se categorizan como manuales, donde la calificación y la motivación del hombre determinan más que toda la productividad y la calidad de la producción. Por otra parte; el hecho que para diseñar y confeccionar una prenda sea cual sea su cliente final, se requiere de aseguramiento de materia prima, materiales y avíos con distintas variedades y especificidades de surtidos que incluye, gama de colores, tipo de tejidos, textura, resistencia del tejido e hilo, entre otros que hacen que los problemas de organización, dirección y gestión sean más difíciles y complejos que en el caso de otras empresas dentro de la propia Industria Liger y otros sectores productivos.

Pudiera pensarse que el país pueda nuevamente recuperar la economía y con ella reanimar la Industria Liger en cuanto a tecnología moderna, lo que permitirá un incremento de la demanda de confecciones de todo tipo incluyendo destino a la población, y cuando ese momento llegue, no es muy posible que la Empresa de Confecciones Trébol pueda crecer rápidamente su eficiencia empresarial y la limitación sea precisamente por respuesta de aseguramiento material y los recursos humanos.

Si hubiera que crecer hoy rápidamente la eficiencia empresarial como de seguro ha de ocurrir, ésta empresa no podrá dar respuesta suficiente en cantidad ni calidad a la demanda con el mismo método, estilo de trabajo y concepciones con que viene trabajando hoy. Haciéndose necesario desarrollar un sistema integrado de dirección y gestión orientado a tal problemática. La Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, es una de la entidades del Ministerio de la Industria Liger (MINIL), que dentro del proceso de Perfeccionamiento Empresarial que lleva a cabo el país, está empeñada desde el año 2003 en implantar y desarrollar su sistema de dirección y gestión.

La empresa tiene como objeto social “Producir y comercializar de forma mayorista confecciones textiles de todo tipo, en ambas monedas; producir y

comercializar de forma mayorista uniformes, incluyendo otras prendas textiles de importación o nacional para su completamiento, ofrecer servicios de diseño en moneda nacional; servicios de modelajes a las entidades de la Unión de Confecciones Textiles en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa; servicios de post-venta de sus producciones en ambas monedas; y comercializar de forma mayorista los deshechos de materias primas y materiales recuperables y productos ociosos y de lento movimiento en moneda nacional.

**La problemática** a la que se enfrenta Trébol está dada, a que se ha generalizado problemática al gestionar y crecer la eficiencia empresarial, no existiendo una verdadera implantación del sistema de dirección y gestión (SDG). Las fallas en la aplicación del SDG trajeron consigo un decrecimiento de su gestión empresarial en sentido general, por tanto es bajo el nivel de eficiencia como consecuencia de la fluctuación laboral, la carencia de surtidos de todo tipo de tejidos variedad y colores; no conoce el mercado donde opera, ni las vías para estudiarlo y explotar otros segmentos.

A partir de la problemática descrita anteriormente; fue necesario realizar un estudio que determinara las causas de tal situación y que a la vez diera respuesta a la interrogante formulada como **problema científico**: ¿Cómo contribuir a mejorar la eficacia empresarial en sentido general a partir del sistema de dirección y gestión en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila?

Teniendo como causas: una inadecuada gestión de ventas, la fluctuación de la fuerza de trabajo en costureras, desaprovechamiento de la jornada; provocado todo esto por la desmotivación e insatisfacción de los trabajadores, sumado a ello la carencia de aseguramientos de materias primas, y desconocimiento de estudios de mercados, se identificó como **objeto** el sistema de dirección y gestión.

**El objetivo general es:**

Proponer un plan de acciones, dentro del sistema de dirección y gestión que provoque un mejoramiento en el resultado de la eficiencia empresarial de la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.

Como **tareas de la investigación** a partir de las distintas etapas se definieron las siguientes:

1. Etapa inicial o facto –perceptible.

- Determinación de los antecedentes históricos de la evolución de los componentes del sistema de dirección y gestión.
  - Caracterización gnoseológica de los distintos componentes del sistema de dirección y gestión.
  - Valoración de la situación actual de los componentes del sistema de dirección y gestión en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.
2. Etapa de elaboración teórica.
    - Elaboración de la propuesta del plan de acciones dentro del sistema de dirección y gestión que contribuyan a mejorar la eficacia empresarial.
  3. Etapa de aplicación y corroboración.
    - Aplicación del plan de acciones propuestas en el sistema de dirección y gestión para contribuir a mejorar la eficacia empresarial.
    - Corroboración de la incidencia de la aplicación del plan de acción o tareas en la eficacia empresarial.

**El campo de investigación:** Componentes seleccionados dentro el sistema de dirección y gestión.

**.La Hipótesis** quedó definida de la siguiente forma: Si se propone un plan de acciones dentro del sistema de dirección y gestión, que resuelva las fallas presentadas, entonces se contribuye a mejorar la eficacia empresarial en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.

**Los Métodos de investigación utilizados:**

1. Método de enfoque en sistema. Este método permitió el estudio de los fenómenos como una realidad integral formadas por los componentes del sistema de dirección y gestión, que cumplen determinadas funciones y que mantienen formas estables de relación entre ellos.
2. Método histórico - lógico. Vinculado al conocimiento de las distintas etapas del sistema de dirección y gestión en su sucesión cronológica. Para conocer la evolución y desarrollo del objeto, se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. El análisis de las tendencias como manifestación de lo histórico fue utilizado en el primer capítulo.
3. Métodos lógicos. Fueron utilizados en el primer capítulo para investigar las leyes generales y esenciales del funcionamiento y desarrollo de los

fenómenos, hechos y procesos relacionados con el sistema de dirección y gestión.

4. Método histórico-deductivo. Haciendo uso de este método se propuso la hipótesis como consecuencia de sus referencias y del conjunto de datos empíricos o de principios o leyes más generales de que se disponía. En el primer caso se arribó a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y el segundo caso por medio de procedimientos deductivos. Con este método, a partir de deducciones lógicas; se arribó además a conclusiones particulares.
5. Método análisis y síntesis. Estos dos procedimientos teóricos cumplieron funciones importantes en la investigación, ya que estas operaciones no existen independientes una de la otra. El análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo. A su vez; la síntesis se produce sobre la base los resultados previos del análisis. La síntesis estableció mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilitó descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas.

El trabajo está enmarcado en la **investigación – acción** enfocada al cambio y la mejora.

Las **técnicas de investigación** empleadas son:

1. **La encuesta:** Instrumento básico de medición que se utilizó para formular una serie de preguntas para recopilar información. Las preguntas que se usaron fueron de tipo cerradas porque tenían delimitadas porque tenían con antelación sus respuestas. En todas las preguntas se compusieron tres posibles respuestas de las cuales el encuestado seleccionaba una. Se utilizó este esquema porque se exigía gran presión y fidelidad en las respuestas.
2. **La entrevista:** técnica de interrogación donde se desarrolla la conversación planificada con el sujeto entrevistado, la misma se utilizó con informantes claves que, pudieran aportar informaciones relevantes para la investigación y poder diagnosticar la situación actual del objeto de estudio.
3. **La observación:** Se utilizó para registrar lo que ocurría en el área objeto de estudio, clasificando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al esquema que se previó. La observación fue de tipo

abierta se llevó a cabo por experto y los datos registrados fueron aportados por los trabajadores, el ambiente y el entorno laboral del taller de confecciones.

- 4. El estudio documental:** Consistió en obtener, organizar e interpretar los datos disponibles que aparecen en actas, carpetas, reglamentos, modelos y otros registros estadísticos en poder de la dirección de la empresa y las unidades y que ayudan a conocer el comportamiento y la atención que se le brinda a los distintos componentes objeto de estudio.

Estas técnicas de investigación fueron utilizadas para diagnosticar el problema existente en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, y luego para corroborar los resultados una vez que se aplicó el plan de acción en los componentes seleccionadas del sistema de dirección y gestión de dicha entidad.

La **Población** para esta investigación lo constituyen el total de trabajadores directos a la producción de la empresa, seleccionándose para los estudios una muestra al azar de 120 trabajadoras, para el 33% del total de trabajadores directos.

La encuesta aplicada a clientes fue considerada a partir del total de la población, fue tomada una muestra representativa del 33% del total de la cartera de clientes.

Al aplicar la técnica de la entrevista se hizo necesario abarcar una muestra de 25 técnicos y especialistas que representa el 25 % del total de la fuerza técnica de la empresa.

El impacto de los resultados de la investigación se aprecia a partir de las siguientes consideraciones: Una vez que fue diagnosticada la situación actual en algunos componentes del sistema de dirección y gestión y que esta provocaba una respuesta negativa a la eficiencia empresarial; se hizo necesario la aplicación de un plan de acción en estos componentes para revertir la situación.

Ya aplicadas las acciones propuestas; se procedió a realizar un nuevo análisis para medir su impacto en la eficiencia empresarial, observándose un mejoramiento en la estabilidad de la fuerza laboral y suministro de materias primas y de ahí un incremento en las ventas realizadas como resultado además, de la influencia de dichas acciones en la eficacia empresarial, en consideración a lo anterior, un primer **aporte práctico** de esta investigación, esta dado en los estudios de diagnóstico en la empresa de Confecciones

Trébol de Ciego de Ávila, nunca antes realizados, haciéndose ver a la dirección de la empresa la necesidad de sistematizar dichos estudios.

Un segundo aporte lo constituyen las acciones aplicadas en los componentes seleccionados de los sistemas que integran el sistema de dirección y gestión: La fuerza de trabajo calificada; el aseguramiento de materia prima y los estudios de mercados todo ello contribuyó a mejorar la eficacia empresarial.

Buscando un orden coherente y lógico que facilite el proceso de análisis, esta tesis ha sido estructurada en dos capítulos. El Capítulo No. 1 persigue como objetivo la conformación del marco teórico de la investigación, fundamentándose los antecedentes y evolución histórica que ha experimentado los sistemas y con ello el sistema de recursos humanos y el sistema de dirección y gestión y muy especialmente, la evolución de los componentes seleccionados dentro de los sistemas que integran el sistema integrado de gestión.

Los antecedentes conceptuales y referenciales se fundamentan a partir de la búsqueda bibliográfica de conceptos, descripciones y análisis, realizados por diferentes autores relacionados con el objeto y el campo de la investigación, lo cuál sirve de respaldo teórico a las acciones propuestas.

Los antecedentes contextuales permiten conocer el lugar donde se realiza la investigación, su ambiente, su entorno, sus características, sus particularidades y sobre todo; es aquí, donde se presenta el problema de investigación y donde se enumeran las causas de los resultados no deseados en la eficiencia empresarial en sentido general.

El Capítulo No. 2 ha sido dividido en tres etapas: Una primera etapa donde se realiza la fundamentación teórica del aporte práctico, en la que además de realizar nuevas definiciones y reconceptualizar términos y argumentos utilizados en el aporte práctico, también se corrobora el problema que aparece en el análisis del contexto del capítulo 1, como son: la fluctuación laboral, la carencia de surtidos de todo tipo de tejidos variedad y colores; desconocimiento del mercado donde opera y las vías para estudiarlo como consecuencia de la ineficiencia empresarial al aplicarse inadecuadamente los componentes dentro de los sistemas que integran el sistema de dirección y gestión.

En la segunda etapa del capítulo se propone el plan de acción y en la tercera etapa se analiza la medición del impacto de la aplicación del plan de acción.

En las conclusiones generales se explica que con la aplicación de distintas técnicas de investigación; permiten justificar el problema existente y que a su vez, éste se debe a fallas en la aplicación de algunos componentes dentro de los sistemas que integran el sistema de dirección y gestión. Expresándose además que con la aplicación del plan de acción y la evaluación de su impacto se logra un crecimiento de la eficacia empresarial en sentido general.

Las recomendaciones se encaminan al seguimiento por parte de la dirección de la empresa y el sindicato del cumplimiento de las acciones propuestas. Encaminadas además a realizar estudios en otros sistemas con el fin de aplicar acciones que contribuyan a solucionar los problemas y a la vez explotar de forma ordenada y racional las reservas de eficiencia empresarial existentes

## CAPITULO I

### **CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Este capítulo al que se le denomina marco teórico, ha sido estructurado en tres partes: en la primera parte aparecen los antecedentes históricos, en la segunda los antecedentes conceptuales y referenciales y una tercera, los antecedentes contextuales. En él se realiza un análisis de la evolución histórica que ha tenido el tratamiento y enfoque de los sistemas; se abordan algunas de las características de las principales corrientes o escuelas de la administración y varios de sus principales conceptos y definiciones, así como la repercusión de estas escuelas en el posterior desarrollo del sistema de recursos humanos hasta llegar a los sistemas de dirección y gestión. (SDG).

También se analiza la evolución que tuvo a través del tiempo el sistema de dirección y gestión y cómo fueron conformándose los diferentes sistemas y dentro de ellos: el sistema de gestión del capital humano; sistema de contratación económica y el sistema de mercadotecnia, a los que se le da una mayor atención por ser el campo en el cuál se desarrolla este trabajo de investigación.

Se analiza el contexto de la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, porque es el objeto de estudio donde precisamente existe el problema que motiva la realización de esta investigación.

#### **1.1 Evolución Histórica del Enfoque en Sistema.**

A través de Díaz Urbay, Alfredo y otros (1998:385). se conoció que: “desde siempre ha sido preciso la utilización de los enfoques en sistemas, de hecho las empresas funcionan en sistemas por estar estrechamente relacionados todos los procesos que lo integran; poco a poco por las diversas formas de dirección se han profesionalizado y perfeccionado, los sistemas han sido el resultado de la interrelación de los elementos siguientes:

- 1). Los entornos.

2). Las organizaciones.

3). Las propias personas que actúan en ellas” (5).

El sistema de gestión es heredero de los que con anterioridad se desarrollaron para tratar lo referente a los sistemas en general y con ello fue desarrollado el sistema de gestión de los recursos humanos; al respecto del tema de los recursos humanos, Pérez Narvoa. J.: 1999:11) hace una valoración detallada de la evolución histórica de los recursos humanos y plantea: “La actividad empresarial como hecho económico y social de primer orden, es considerado un hecho científico desde principios del siglo XIX; y que en el transcurso del mismo se identifican tres grandes corrientes o escuelas del pensamiento de la dirección, estas escuelas son:

1). Escuela de la administración científica del trabajo

2). Escuela de las relaciones humanas

3). Escuela de los sistemas” (6).

El tratamiento que se le ha dado a los sistemas de recursos humanos ha variado en el tiempo, lo que se hace evidente al estudiar las diferentes teorías que sobre este tema han existido. La evolución de la teoría sobre los sistemas, puede seguirse a través de la evolución de algunas corrientes o escuelas, que de una u otra forma han tenido una gran incidencia sobre la teoría de los sistemas en la que se puede citar la escuela de la administración científica del trabajo, que tuvo su etapa de desarrollo, en el período comprendido entre 1870 y 1914, en la que Frederick Taylor propuso y desarrolló sus cuatro principios básicos:

5. Desarrollar una verdadera ciencia empresarial

6. Desarrollar métodos científicos para seleccionar a los empleados

7. La superación y el desarrollo de una educación científica de los empleados.

8. La necesaria cooperación entre los administradores y los empleados.

Con la aplicación de cada uno de estos cuatro principios las empresas vieron crecer sus resultados económicos y se desarrollaron en ellas un ambiente motivador y favorable entre los empleados.

Otro representante de esta escuela fue el francés Henry Fayol (1841-1925) “quien colocó en el centro de su atención el trabajo con los dirigentes; y entre sus principales aportes a la teoría de la administración de empresa están:

1). Principio del management científico.

2). Principio del procedimiento

3). La capacitación” (7).

Otra de estas escuelas es la conocida como la de los Sistemas, surge en la segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad; esta escuela concibe la naturaleza de la organización de una manera única, con la concepción que recoge la teoría general de sistema, que centra su atención en las relaciones, tanto formales como informales de los individuos entre sí; los grupos y la organización.

Otra de las escuelas importantes y que guarda relación con el sistema de recursos humanos, es la de las relaciones humanas, se desarrolla a partir de tratar de resolver las limitaciones que tenía la escuela de la administración científica del trabajo, puede decirse que las limitaciones que pudieran tener otros enfoques y el desarrollo alcanzado por la psicología, junto a la concentración de capital, posibilitaron las investigaciones realizadas en las industrias por George Elton Mayo (1890-1947), australiano radicado en los Estados Unidos; y que fuera uno de los principales representantes de esta escuela; los estudios que realizó; sirvieron para comprobar la importancia de la atención especial a los trabajadores en el aumento de la productividad.

Otro sistema importante lo constituye también el sistema de dirección, el que ha cobrado fuerza en el mundo moderno, como lo es también el sistema de mercadotecnia, la experiencia de contar con medios para la realización de estudios de mercado, digitalizar los servicios de atención al cliente, es una realidad posible; según [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (colección Simón Jersey, Revista Barcelona España): (2007/2008): “plantea que sus clientes reciben un nivel de conocimiento a través de tres servicios fundamentales, Catálogo; Ventas y Servicio de Gestión Total” (8)

En Cuba en los últimos veinte años los sistemas de gestión, han adquirido un papel protagónico y constituyen una ventaja competitiva para las organizaciones, constituyendo métodos estratégicos, de máxima prioridad, por lo que los componentes que integran los sistemas y procesos, deben formar parte de los objetivos estratégicos de las entidades empresariales.

## **1.2 El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.**

El sistema empresarial cubano de acuerdo con las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, es el conjunto de organizaciones económicas atendidas por un Ministerio, Consejo de la Administración Provincial u otro órgano del Estado que actúan bajo el principio del autofinanciamiento empresarial y que constituyen el soporte fundamental de la economía nacional.

En las condiciones de Cuba, país en que se lleva a cabo un proceso de formación de un nuevo modelo económico socialista, Lage. Carlos CECM (2005). Define que la eficiencia asume un rol protagónico y ello implica la necesidad de lograr organizaciones económicas altamente eficientes. (9).

Esta afirmación, guarda relación a la definición que se le ha dado al perfeccionamiento empresarial constituyendo un paso de avance para el cambio que requiere la economía cubana, la que se debe tener presente en las tendencias actuales en el campo de la dirección empresarial en general, para identificar bien la brecha que se debe reducir.

El proceso de perfeccionamiento empresarial se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, el Estado y el Gobierno cubanos y tiene como objetivo supremo, garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente que genere mayores aportes a la sociedad socialista

La continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano es definido por el Decreto Ley No. 252/2007 persiguiendo como objetivo, el cumplimiento de la política del Estado y el Gobierno sobre el Perfeccionamiento Empresarial, establecer las regulaciones que rijan esta nueva etapa de su desarrollo con la finalidad de lograr en las organizaciones que se decida un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que les corresponde.

El Decreto 281 de CECM: (2007) precisa importantes consideraciones sobre la eficiencia de la gestión empresarial, y al respecto se plantea: "Deberá continuarse trabajado sobre una base sólida y lograr que sean cada vez más las empresas que se sumen a este nuevo modelo de gestión y lograr una consolidación de lo que se ha alcanzado hasta hoy, cada empresa debe crear

su propia cultura organizacional, no hay dos empresas iguales, cada una diseña sus propios sistemas de trabajo y gestión como su traje a la medida” (10)

Una vez conocida esta definición, se infiere que las organizaciones empresariales cubanas deberán potenciar el trabajo en la búsqueda de mejores resultados productivos, deben encausar las ideas para lograr una cultura de alto desempeño, y para alcanzar este estímulo se deben proyectar valores, creencias y normas de comportamiento, potenciar como filosofía de trabajo; la honradez, la disciplina, el amor a la patria y al socialismo, el respeto mutuo, la ayuda y la cooperación, los intereses sociales por encima de los empresariales y personales, el incremento de la productividad y la necesidad de incrementar la capacitación de los trabajadores.

Sobre la necesidad de crear una cultura de alto desempeño, en las empresas cubanas; el Decreto 281/2007 CECM define el concepto de alto desempeño como: “ el complemento al reconocimiento moral que recibe un trabajador o colectivo laboral de forma excepcional y se aplica cuando se obtienen resultados relevantes en el trabajo, por hechos de valor y actitudes heroicas que hacen que lo distinguan y diferencien del resto de los trabajadores y que por su significado, connotación y magnitud, se hace necesario destacar y reconocer materialmente”..

Teniendo en cuenta la definición anterior, las empresas para materializar esa cultura de alto desempeño deben crear primeramente, una cultura del ejemplo personal, siendo líder ante el colectivo, propiciando un ambiente de relación jefe - subordinado para lograr juntos el cumplimiento de los planes de la empresa, al respecto del tema en la Gaceta Oficial (1998), “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial “se plantea: “Se deberá lograr un liderazgo real en la empresa, no sólo es importante que los jefes hagan bien el trabajo y cumplan con calidad las tareas asignadas, deberán además convertirse en líderes del colectivo que atiende; ser ejemplos a seguir; impulsores de la participación, de los valores éticos, de la innovación, de la calidad, del ahorro, y la disciplina” (11)

De manera que el trabajo de los dirigentes empresariales tiene que convertirse necesariamente, en una necesidad proactiva, para poder alcanzar ese alto reconocimiento social y sobre todo un liderazgo real en la empresa.

Otro aspecto de suma importancia para lograr una eficiencia empresarial lo constituye la dirección participativa de los trabajadores en la gestión empresarial; en tal sentido el Dr. De la Cuesta, G: "Semanao Opciones JR" (2008) plantea: "Un aspecto de suma importancia lo constituye la materialización del funcionamiento de la dirección participativa de los trabajadores en la gestión empresarial, para ello deben potenciar la creación y funcionamiento de los órganos de dirección colectiva actividades de intercambio de ideas, crear de conjunto con las organizaciones políticas y de masas comisiones internas para el autocontrol, la solución de problemas y el análisis colectivo, traduciéndose en fuerza motriz para lograr el cambio correcto que depende en gran medida del ritmo de avance y su consolidación".(12).

Dentro del sistema de gestión empresarial cobran fuerza también los sistemas de valores. En el XIX Congreso de la CTC Valdez, Mesa. S. (2006) señaló: "Implantar un sistema de valores que potencien la formación de un trabajador más integral en el cumplimiento de los objetivos supremos de la empresa estatal socialista, la ética revolucionaria, la disciplina, el cumplimiento exitoso del deber, la eficiencia, la productividad, la eficacia y el ahorro, son valores a potenciar en la empresa"

Más adelante el dirigente aseguró: " ...un hombre motivado por la misión a cumplir da el máximo de sus fuerzas y capacidad, por encima de lo que pudiera lograr utilizando otros incentivos materiales, la combinación exitosa de la motivación, el reconocimiento, y la incentivación son elementos de vital importancia en el logro de las altas metas a alcanzar".(13).

Teniendo en cuenta las definiciones y conceptos señalados en epígrafes anteriores, así como tomando las consideraciones dadas por los diferentes autores se concreta la idea de que las empresas en perfeccionamiento empresarial, están en constante cambio y en la búsqueda de mejoras continuas.

Por lo que las empresas deben trabajar con la idea de que no existen problemas sin solución, que los problemas que se presentan y enfrentan cada día, sólo pueden ser resueltos con la entrega conciente de cada trabajador y sus dirigentes. De manera que no hay que esperar a que surjan los problemas para enfrentarlos; lo mejor, lo más eficaz y eficiente es adelantarse al

problema, planificar las soluciones y acciones a tomar antes de que éstos surjan, hay que lograr ser eficaz en la gestión, o lo que es igual, hacer las cosas que en cada momento se requieren, correctamente y con eficiencia.

Las personas dentro de una organización están interesadas en participar en el proceso de toma de decisiones para contribuir con sus conocimientos al desarrollo de la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos, en tal sentido en la obra escrita “Perfeccionamiento empresarial realidades y retos” (2003:98-100) por colectivo de autores se plantea: “... se viven momentos muy complejos, y de constantes cambios, el ritmo de recuperación, consolidación y desarrollo de la economía en Cuba, es parte de un proceso integral de perfeccionamiento de todas las instituciones, de toda la sociedad, de su sistema empresarial, con el fin de mantener y desarrollar las conquistas alcanzadas.” (14).

Al respecto del tema Codina, Alexis (2000:57) plantea: “Para hacer frente a todos estos cambios que están sometidas las empresas en la actualidad, se necesita realizar diferentes transformaciones que le permitan mantener el equilibrio empresa - entorno y si desea sobrevivir, debe ser capaz de mantener varios focos de atención a la vez ( producto - mercado - cliente), alinear los intereses individuales y que los grupos funcionen en composición de equipo, buscando una dirección participativa para el logro de objetivos comunes y alcanzar la rapidez, calidad y bajos costos, que es decir eficiencia, eficacia, responder a estándares competitivos cada vez más exigentes, atraer, motivar, desarrollar y retener personas cada vez más capaces en la organización”.

Mas adelante el propio autor plantea que: “Un requisito primordial para que un proceso de cambio se desarrolle con éxito es la existencia de un equipo directivo con el liderazgo suficiente para anticipar el futuro, desarrollar una visión clara del papel que debe jugar su organización para ayudar a construir ese futuro y compartir con el resto de la organización los mismos valores y focalizar los esfuerzos y capacidades de todos en hacer realidad la visión” (15).

En la actualidad, según la bibliografía a nivel mundial existe la tendencia de aplicar las políticas económicas que se orientan hacia el desarrollo de las empresas, a través de su expansión hacia nuevos mercados en un contexto de libre competencia, para afrontar este desafío, el sector productivo necesita

contar con parámetros de excelencia, por ejemplo; la frase "Hecho en el Japón" debe ser sinónimo de calidad; pero ya no la calidad que el estado o el gobierno de turno escogen como "la mejor", sino aquella premiada por los consumidores.

Esta afirmación busca las condiciones para que el éxito empresarial guarde relación con la capacidad de las empresas de oír al consumidor y de responder a sus demandas con eficiencia y competitividad. La competitividad no es una decisión del gobierno; es un acto de fe del sector privado en el marco que dicho gobierno propone; y las normas de libre competencia buscan dicha confianza; este contexto implica "oír al consumidor" y organizar los aparatos productivos a su servicio; la época en que tenía que "aceptar lo que había" quedó atrás; el mandato de hoy es que las empresas se ajusten a lo que el consumidor quiere o necesita.

Actualmente, se ha ampliado la variedad de productos y servicios a disposición del consumidor y éste asiste a agresivas campañas de competencia entre nuevas marcas que pretenden satisfacer sus necesidades, el consumidor dejó de ser un mudo testigo y ha pasado a convertirse en un verdadero protagonista del mercado.

Para responder a estas consideraciones referenciales y que las empresas en la actualidad permitan que los consumidores se conviertan en verdaderos protagonistas de su mercado, la calidad juega un papel predominante, y hay que verla sobre la base de que calidad es todo, por la importancia que reviste el tema, en el Órgano de prensa de la Central de Trabajadores de Cuba, Periódico Trabajadores (Nov:2007) en ocasión de celebrarse el mes de la calidad, se publicó: "La calidad en el trabajo, tanto administrativo, como la producción de bienes y servicios es fundamental, las empresas deberán elaborar, implantar y auditar su sistema de gestión de la calidad, el que debe ser avalado o certificado por terceros, el autocontrol es el elemento esencial en el logro de la calidad en la empresa" (16).

Un requisito fundamental que se debe cumplir en las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial es la certificación de su sistema de calidad, el que ha permitido que el proceso de perfeccionamiento empresarial cubano haya ganado fuerza en tal sentido en el boletín informativo de la provincia de Ciego de Ávila, GEPE Marzo:2008) define: "El perfeccionamiento empresarial un proceso que ha llegado para quedarse", y se refiere a que con la aplicación

de este nuevo modelo de gestión, se han logrado crecer índices productivos y de calidad que nunca antes había logrado el País, ya suman 467 las empresas que aplican esta nueva modalidad de gestión y en la provincia de Ciego de Ávila la cifra es de 61 empresas. Los resultados obtenidos han superado récord de producción en empresas tales como: Cultivos Varios la Cuba, pionera en implantar el perfeccionamiento empresarial en la provincia y la Empresa Cítricos de Ceballos ambas del Ministerio de la agricultura.

Al respecto del tema Lage, D. Carlos. (2003): en reunión con directivos de empresas en perfeccionamiento empresarial planteó: ... “no es admisible empresas con pérdidas al cierre del año y que permanezcan en el sistema, como tampoco empresas que sistemáticamente reduzcan su eficiencia de un año a otro, eso es contrario a la naturaleza misma del perfeccionamiento empresarial, la correlación salario medio productividad debe ser favorable a la productividad”.

Y continúa Lage:...”para vencer y ser dignos de pertenecer a la vanguardia empresarial, los directivos tienen que ser ejemplo de modestia, honradez, disciplina, eficiencia, participación, y cumplimiento cabal de todo lo establecido en las leyes y el sistema” (17)

En el caso específico de la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, las aseveraciones expresadas por Lage Dávila, no siempre se han tenido presente a la hora de aplicar el perfeccionamiento empresarial; han existido deficiencias en la aplicación del sistema de dirección y gestión, el que está necesitando de una revisión y corrección a fin de perfeccionarlo, para lograr desarrollo y consolidación del perfeccionamiento empresarial. No obstante a esta situación la empresa ha tenido como premisa fundamental la mejora continua, esto se demuestra a través del sistema de gestión de la calidad el que está certificado según las Normas ISO 9000/2001 desde el año 2005.

El estilo de trabajo y los métodos que durante los últimos años ha empleado la alta dirección de la empresa no le ha permitido identificar con claridad las diferencias entre los diferentes sistemas que integran el SDG, así como un desconocimiento de las ventajas que ofrece una correcta implantación del sistema integrado para su eficiencia empresarial.

### **1.3. Sistema de Dirección y Gestión.**

#### **1.3.1. Objetivos y definiciones.**

El carácter de sistema con que se ha considerado a la empresa, se hace extensivo al sistema de dirección y gestión, lo que implica a su vez una serie de sistemas con elementos interrelacionados e independientes, entre los que existe cohesión y unidad de propósito.

Un concepto más acabado de sistema, ha sido el de Chiavenato (1995:99), que plantea: “si aceptamos que, un sistema es un conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de ciertos objetivos, en base a determinadas funciones características y cuyo logro se puede conocer a través del análisis de sucesión de estados en que se puede estudiar el sistema, resulta relativamente fácil concebir a la empresa como un sistema” (18).

El sistemas de dirección y gestión se define en la legislación Decreto 281/2007 CECM como: “las principales concepciones organizativas, y al aplicar el SDG, cada empresa u organismo superior de dirección se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los que se detallan a continuación:

1).Sistema de organización general: Este es el que define las principales concepciones organizativas para la implantación del sistema de dirección y gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial.

2).Sistema de métodos y estilos de dirección: En este sistema se describen las principales características que debe tipificar, los métodos y estilos de dirección en las empresas, los que deberán asegurar la activa participación de todos los trabajadores en el ejercicio de la gestión empresarial; la disciplina y el estricto control de lo establecido.

3). Sistema de atención al hombre: Este sistema se logra a través de garantizar la participación de los trabajadores en la dirección, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación en el nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de sus conocimientos técnicos y culturales; tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño.

4). Sistema de organización de la producción bienes y servicios: En este sistema la empresa debe adoptar todas las medidas y organizar los medios que se requieran para la mejor organización de la producción de bienes y servicios.

5.Sistemas de gestión de la calidad: Las empresas organizan sus procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes, sobre la base de ofrecer productos y servicios que cumplan los requerimientos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, con el menor costo y la mayor eficiencia.

6).Sistema de gestión de capital humano: Es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permitan la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

7).Sistema de gestión ambiental: Tiene el propósito de prevenir , reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios, es una necesidad social insoslayable de las empresas proteger el ambiente.

8).Sistema de gestión de la innovación: La innovación en las empresas logra producir cambios positivos que dan lugar a un nuevo estado de desarrollo. La innovación puede manifestarse de muchas formas, a través del desarrollo de nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución, comercialización o del diseño y a través de nuevos o mejorados procesos, productos y servicios. La base de estas innovaciones es la utilización económica y socialmente útil del conocimiento y las tecnologías.

9).Sistema de planificación: En el socialismo la planificación no solo es un proceso técnico económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo, es ante todo un proceso político – ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

10).Sistema de contratación económica: Este sistema es para materializar sus relaciones económicas a través de contratos económicos de diferentes tipos ya sea servicios, suministros, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación, ejecución de obras, transporte etc., estableciendo el procedimiento de contratación económica en el que establece: los tipos de contratos; las preformas aprobadas; cláusulas por tipo de contrato; tipos de moneda; personal facultado para firmar contratos.

11).Sistema de contabilidad: La contabilidad es el mejor instrumento que tiene la empresa para evaluar los resultados y la eficiencia de la gestión empresarial, las empresas no podrán comenzar a aplicar el perfeccionamiento empresarial sin antes someterse a una auditoría financiera que será avalada por el Ministerio de finanzas y Precios.

12).Sistema control interno: Es creado en la empresa para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y afectar afectaciones a sus medios materiales y demás activo. En este sistema es necesaria la amplia participación de los trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes y de las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia.

13).Sistema de relaciones financieras: Establecer normas de carácter general para el funcionamiento financiero de las empresas que constituyan instrumentos de política económica y que permitan que el estado, como propietario, regule económicamente, la actuación de sus empresas y organizaciones superiores de dirección.

14).Sistema de costo: Es la suma de los gastos fijos y variables contenido en un producto o servicio de toda naturaleza, expresados monetariamente que se aplican a una producción o a un servicio determinado. Es uno de los elementos necesarios en el análisis de la eficiencia a nivel de empresa y de unidades empresariales de base.

15). Sistema de precios: El sistema de precios en las empresas que aplican el sistema de dirección gestión se rige por las metodologías establecidas por el organismo correspondiente.

16). Sistema informativo: La dirección de la empresa tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.

17). Sistema de mercadotecnia: La mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazo.

18).Sistema de comunicación empresarial: La comunicación es una actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las empresas y la sociedad de forma general, esto implica la permanente interrelación entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficiencia en la gestión "(19).

Los sistemas anteriormente definidos por la legislación cubana, guardan una estrecha interrelación y actúan como un todo integrador, que se relacionan entre sí, y a la vez son interdependientes, pero cualquier cambio que se produzca en uno de ellos, tendrá una influencia en otros. Estos sistemas varían según la organización y dependen de factores organizacionales y humanos.

Los objetivos que persigue el sistema de dirección y gestión (SDG) es en primer lugar tributar al cumplimiento de los objetivos de la organización y paralelo con los objetivos de la empresa, el SDG debe considerar los objetivos individuales de cada participante del proceso; abarcan desde la planeación estratégica, hasta el resto de los sistemas que la integran y donde influye disímiles disciplinas, conceptos, métodos y técnicas; es un proceso continuo que garantiza el mantenimiento y desarrollo de su gestión empresarial; el logro de una organización, es el resultado de múltiples actividades o funciones relacionadas entre sí que conforman el sistema.

La relación entre los objetivos organizacionales y los individuales constituyen un elemento básico para el correcto desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión, no obstante; se debe tener presente que el SDG entraña una serie de dificultades entre las que se puede mencionar:

1. Se trabaja con personas, que constituyen un sistema vivo, activo, altamente complejo y cambiante.
2. y se opera en ambientes que no ha determinado y sobre los que tiene poco control.

En el desarrollo de la investigación se emplean distintos términos que son conceptualizados y definidos por los autores según sus puntos de vista y consideración personal, los que se detallan a continuación:

El proceso de dirección y gestión está estrechamente ligado con la manera de pensar y comportamiento de las personas en las organizaciones en los procesos que intervienen, a este paso se le denomina, "comportamiento organizacional" en tal sentido; en la obra escrita "El perfeccionamiento empresarial, realidades y retos" (2003:96-100), colectivo de autores, definen que: "Comportamiento organizacionales el estudio Interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y buscan las

causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficiencia en la empresa” (20).

Muy ligado al comportamiento, está la cultura organizacional que se manifiesta por las personas en cualquier organización de que se trate, ésta es la aspiración a alcanzar en las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial y que en ello, las personas juegan un papel protagónico; en tal sentido en la literatura CETDIR “Comportamiento Organizacional”(2002) se define: “Cultura organizacional “al conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas en el actuar en situaciones concretas, las cuáles caracterizan los comportamientos, los procesos y la estructura y éstos tienen una influencia en las funciones directivas”.(21).

La dirección participativa es un principio del perfeccionamiento empresarial cubano, los trabajadores deciden por el futuro de su organización, es la manera de mostrar su sentido de pertenencia y que son realmente los verdaderos dueños de sus riquezas; referente al tema en el Decreto 281/2007 CECM queda definido: “la dirección participativa, favorece a la organización y se basa en el alto grado de confianza reciproca entre los directivos y los trabajadores”. Más adelante el propio cuerpo legal del CECM, define otro concepto muy ligado al tema de perfeccionamiento empresarial, es la definición dada a gestión empresarial definiéndola como “las formas que toman las acciones para aplicar el saber, lo que significa que las funciones de las subdivisiones estructurales tradicionales por separados, no son capaces de llevar a cabo la función genérica de la organización “(22).

La autora de este trabajo considera que los conceptos abordados sobre los sistemas, y que constituye el objeto de la investigación, los más acabados son los ofrecidos, tanto por el cuerpo legislativo cubano Decreto 281/2007 CECM y el definido por Chiavenato (1995:99), los que serán tomados en consideración a los efectos de esta investigación por considerarse ser los más generalizadores.

Una vez analizados los aspectos teóricos generales del sistema de dirección y gestión, se profundiza en tres de los sistemas que lo integran y que constituyen a su vez el objetivo de investigación de este trabajo.

1. El Sistema de gestión capital humano
2. El sistema de contratación económica
3. El sistema de mercadotecnia

## **1.4. El sistema de gestión del capital humano.**

### **1.4.1. Consideraciones teóricas.**

Desde épocas muy distantes, el hombre dio empleo a otros hombres y a su vez iba creando en su taller o área de labor las condiciones de organización del trabajo y la higiene que le permitieran en algún modo, mantener “conformes y a su lado” a los empleados de mayores aptitudes y así evitar quejas, abandono y conflictos.

Aunque en la obra escrita de Werther y Davis “Comportamiento humano en el trabajo” (1991:284): No definen a la gestión de recursos humanos como un sistema dividido en subsistemas, sino que “el sistema de gestión de recursos humanos es la expresión de sus conocimientos y resultados y de sus investigaciones trata tres temas fundamentales: el dinero como un medio para compensar a los empleados; el sistema de incentivos en la motivación; el papel del dinero en la motivación.” (23).

Otro aspecto de interés lo constituye también el diseño de los puestos de trabajo o competencias profesionales, que se dice ser tan antiguo, como el propio trabajo; en el cuerpo legal para las empresas en perfeccionamiento empresarial el tema es abordado en el Decreto 281/07 como: “desde que el hombre comienza a realizar sus primeras tareas productivas, aprende a través de la experiencia a modificar su desempeño a lo largo del tiempo y de este modo mediatiza su relación con el medio por la necesidad que implica el carácter dialéctico de estos procesos”(24).

Teniendo en cuenta lo definido en el epígrafe anterior, se puede afirmar que en los momentos actuales, las tecnologías y los procesos se realizan pensando siempre en el hombre, de ahí que; se ha hecho necesario, por los cambios que implica el desarrollo económico y por las consiguientes transformaciones sufridas en el nivel de preparación general y técnico profesional de los trabajadores, la adopción de nuevas formas de división y cooperación del trabajo en las distintas ramas de la economía.

Por la importancia que reviste el papel protagonista del hombre en el proceso económico y social del país, es que ha dejado de ser sencillamente el recurso humano y se ha convertido, en el capital más importante y valeroso, e incluso por encima del capital financiero. A colación del tema, el Ministro de Trabajo y

Seguridad Social, Morales Cartaya: (2005) parafraseando a Fidel Castro expresó: “ de no existir el capital humano formado por la revolución, no podía soñarse tan siquiera el desarrollo de los programas que Cuba lleva a cabo en la actualidad, el capital humano puede más que el capital financiero, que el capital humano implica no solo conocimientos, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo y la capacidad de hacer mucho más con muy poco”.(25).

En tal sentido el punto de partida del sistema de gestión de capital humano debe ser, el proceso de identificación de las competencias profesionales o laborales, donde se reflejen las características de cada uno de los puestos de trabajo que existen en la organización, en cada uno de los niveles de la estructura, así como los requisitos que deben cumplir las personas para ocuparlos; se debe tener en cuenta, el proceso de planificación de la plantilla y de esta forma se determinarán las necesidades de fuerza de trabajo en la cantidad y calidad que necesita la entidad.

Dentro de este enfoque, donde el hombre ocupa el rol fundamental en los procesos laborales, las identificaciones de las competencias profesionales deben ser diseñadas de manera tal que: Debe contribuir a la formación del hombre, crear valores y propiciar su educación y desarrollo; El trabajo no puede exceder las posibilidades del hombre; No puede enfermar al hombre; Debe procurar la satisfacción del hombre.

Un aspecto de suma importancia y que las organizaciones deben priorizar para dar respuesta a su encargo social es la planeación de los recursos humanos que es un proceso donde se determinan las necesidades actuales y futuras de los recursos humanos, en cuanto a cantidad y calidad, mediante la relación entre la fuerza de trabajo con que cuenta la organización en un momento dado y la que realmente necesita de acuerdo a su misión, sus características, objetivos y nivel de actividad fundamentalmente.

El objetivo fundamental de este proceso consiste en crear, mantener y desarrollar en primer lugar un contingente de recursos humanos con habilidades para realizar los objetivos de la organización y en segundo lugar crear las condiciones organizacionales que garanticen el desarrollo y satisfacción de los recursos humanos de manera que logre su motivación y la elevación de su rendimiento.

Para lograr estos objetivos los directivos tienen la responsabilidad de mantener el equilibrio entre satisfacción y motivación, con ello contribuye a alcanzar calidad de vida de los trabajadores en el centro laboral, y al incremento de la productividad. Pero cuando se presentan fallas en la atención al hombre, esto provoca desmotivación, y los trabajadores pues no se comprometen con los objetivos de la entidad, y mucho menos se sienten responsables por el éxito o fracaso que pueda tener la organización.

De ahí que actuando en consecuencia con la afirmación anterior, tanto los dirigentes como los especialistas de cualquier organización se han de unir en la necesidad de crear en su entidad un desempeño laboral en el que se traten a las personas como verdaderos expertos de sus puestos de trabajo, conociendo que no es suficiente las oportunidades aisladas de participar en algunas tomas de decisiones; es necesario, que la práctica participativa de los trabajadores se haga parte integral de una filosofía de trabajo en la empresa.

Dentro de los componentes del sistema de gestión de capital humano definidos el cuerpo legal Decreto 281/2007 CECM y que serán tomados como base para esta investigación se definen: la fuerza de trabajo y dentro de él un elemento que interviene: fluctuación de la fuerza de trabajo.

## **1.4.2 Fuerza de Trabajo.**

### **1.4.1.1 La fluctuación de la fuerza**

En las empresas cubanas el tema de la fuerza de trabajo se ve afectada por un índice de fluctuación de las personas que allí laboran, al respecto Investigadores cubanos, en la Gaceta Laboral del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social(2006:12-26) expresan que: “La fluctuación o inestabilidad del capital humano, comprende todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, ajeno a sus intereses de la entidad donde el mismo labora, así como por causa de alguna sanción laboral”. (26)

La fluctuación laboral también ha tendido otras definiciones, en la Gaceta Laboral (No.21/2005:13) Morales Cartaya, Ministro de Trabajo y Seguridad Social la define como: “una tendencia negativa requerida del análisis y de la actuación sobre sus causas en cada lugar, es la fluctuación de la fuerza laboral, porque en ocasiones no se medita, que cuando un trabajador causa

baja, aunque se cubra la plaza inmediatamente, deja una huella en el funcionamiento del colectivo y tiene un costo económico y social, la inestabilidad laboral no es saludable para ninguna entidad, porque obliga a partir de cero y no asegura la continuidad.” (27).

Las empresas para determinar las necesidades de fuerza de trabajo, necesitan de un análisis en el que será necesario tener en cuenta:

1. Cambios en el entorno
2. Cambios internos en la organización
3. Cambios de los propios recursos humanos

Un elemento fundamental para garantizar la fuerza de trabajo que se necesita en una organización es una adecuada atención al hombre, un componente vital para que en la fuerza laboral se muestre estable y que aparece como uno de los sistemas dentro del SDG, en la medida que sea más efectiva su aplicación, así será la manera en que se establezcan buenas relaciones laborales como el eslabón para obtener calidad de vida en una entidad laboral. Al faltar la atención al hombre, trae consigo insatisfacción, desmotivación y la pérdida del sentido de pertenencia de los empleados por la organización.

Para el completamiento de la fuerza laboral, es necesario un proceso de reclutamiento que esté orientado a atraer candidatos potencialmente certificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización en el mercado de fuerza de trabajo, este debe desarrollarse a través de un intercambio de información entre la organización y el mercado, sobre los elementos que ambas partes ofertan y demandan.

El objetivo debe ser, garantizar la creación de una bolsa (reserva) integrada por un conjunto de trabajadores que cumplan con los requisitos generales que exige la entidad para los puestos que necesita ocupar, y que además, estén dispuestos a trabajar en ella.

Para que este proceso de reclutamiento se materialice, hay que tener en cuenta dos medios, el interno y el externo:

Interno: Se da cuando la empresa intenta llenar una plaza vacante mediante la reubicación de sus empleados ya sea por (ascenso, promociones o transferencias).

Externo: Incide sobre los candidatos disponibles en el mercado interno o empleados en otras organizaciones.

## **1. 5 El Sistema de Contratación Económica.**

### **1. 5.1 Consideraciones teóricas**

El sistema de contratación económica es definido en cuerpo legal Decreto 281/2007CECM como: “la obligación de materializar las relaciones económicas a través de contratos económicos de diferentes tipos (servicios, suministros, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación, ejecución de obras y transporte). (28)

Para concertar contratos, las partes deberán gozar de autonomía, para asegurar el cumplimiento de las prioridades económicas y sociales establecidas por el Estado. En tal sentido el procedimiento para la concertación de contratos económicos, es regulado según el cuerpo legal Resolución 2253/2005 MEP: “las partes de un contrato están obligadas a actuar regido de buena fe y prestarse la debida cooperación, a no revelar la información confidencial que recíprocamente se suministre durante la etapa de negociación, independientemente que se otorgue o no el contrato y sin perjuicios de la responsabilidad que se derive de dicha actuación y cuya violación debe ser objeto de reclamación y corrección en la forma que acuerden las partes”(29).

El mismo cuerpo legal establece que los suplementos del contrato pueden ser firmados con posterioridad al contrato, para hacer cualquier precisión o modificación, prorrogar su vigencia o declarar su extinción. El objeto del contrato debe describirse de forma tal que aparezcan claramente formuladas las obligaciones que lo conforman y los requisitos que deben reunir éstas para su cumplimiento, entendiendo por ello, la descripción completa de los productos o servicios específicos contratados, sus cantidades, unidades de medida, precios, tarifas y valor total, estas obligaciones tienen que estar en correspondencia con el objeto empresarial del sujeto que las presta.

De acuerdo a lo dispuesto en el cuerpo legal antes invocado, en el contrato económico se debe precisar los aspectos fundamentales que a continuación se expresa:

Identificación de las partes; objeto del contrato; plazos para el cumplimiento de las obligaciones; término o reglas internacionales; precios y tarifas; pagos; efectos de la falta de pagos; efectos de la declaración de insolvencia; parámetros de calidad; plazos de garantía; del seguro; soluciones alternativas para el cumplimiento; la exclusividad; el aviso; vigencia del contrato.

El Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” aprobado por el Decreto 281/2007 CECM precisa: “las empresas que aplican el SDG están obligadas a realizar todas sus producciones o servicios y compra de materia prima e insumos sobre la base de contratos económicos, estas empresas deberán implantar el procedimiento de contratación económica el que deberá ser debidamente aprobado, estableciendo en él los siguientes aspectos:

Los tipos de contratos; las preformas aprobadas; cláusulas por tipo de contrato; tipos de moneda; personal facultado para firmar contrato y los montos autorizados; órganos colectivos de dirección donde se analiza el seguimiento y control de su cumplimiento.”(30)

Dentro de los componentes que integran el sistema de contratación económica definidos por el cuerpo legal Decreto 281/2007 y que serán tomados como base para esta investigación se definen los aseguramientos de la materia prima, materiales y avíos y la selección de proveedores.

## **1.5.2 Aseguramiento de Materia Prima.**

### **1.5.2.1 Selección de Proveedores.**

Satisfacer los requerimientos de materias primas y materiales auxiliares necesarios para el cumplimiento de la producción y los servicios debe constituir la estrategia de trabajo principal en las organizaciones empresariales y ésta se realizará mediante las compras, recepción y distribución de las mismas, estableciendo los métodos y formas para efectuar la evaluación, calificación y selección de los proveedores que suministren materias primas y servicios especializados a la organización.

Sobre los aseguramientos de la materia prima, en la Gaceta laboral MTSS No.11/2005:12) se plantea: “si la materia prima y los materiales necesarios para el proceso de producción, y la fuerza de trabajo entre otros, no garantizan las metas propuestas, no habrá sistema de gestión que asegure los incrementos de productividad que se necesita” (31).

Existen organizaciones en la actualidad que no se tienen garantizado el aseguramiento de la materia prima necesaria, en tal sentido el Decreto

281/2007 precisa: “la contratación con proveedores se aseguran las materias primas necesarias para dar respuesta a las necesidades de sus clientes, en el propio cuerpo legal restablece que es necesario que las organizaciones elaboren el procedimiento para la selección de los proveedores en la que tendrá en cuenta lo siguiente;

1.- En primer lugar para la selección tendrá en cuenta los pasos siguientes: Aprobar el listado de proveedores; Autorizar excepcionalmente las relaciones comerciales con proveedores poco confiables; Programar y coordinar la ejecución de las evaluaciones de los proveedores; Garantizar la información de los resultados de las evaluaciones a los proveedores; Designar el personal que realizará y comunicará la evaluación de los proveedores.

2.- En segundo lugar el procedimiento elaborado deberá seguir los siguientes pasos: Una vez hecho el listado general de proveedores al finalizar el año se deberán definir aquellos que por la incidencia de sus productos o servicios asegura la calidad de las producciones de la Empresa; Con el listado de proveedores seleccionados se elabora un cronograma para la evaluación y reevaluación de los proveedores.

3). Las evaluaciones y reevaluaciones de proveedores se acuerdan con los mismos en los contratos correspondientes y los resultados obtenidos se deberán comunicar con carácter oficial.

4). Los aspectos a incluir en las evaluaciones y reevaluaciones de los proveedores serán: Comportamiento de la calidad de los productos y servicios; Madurez del sistema de gestión de la calidad; Comportamiento de los plazos de entrega pactados; Relación precios-calidad y facilidades de pago.

5). Como resultado de las evaluaciones y reevaluaciones, los proveedores según los puntos otorgados: podrán calificarse en tres grupos:

I Proveedor altamente confiable.

II Proveedor confiable.

III Proveedor poco confiable.

6. Los resultados de las encuestas realizadas deberán ser comunicadas a los proveedores encuestados 7 días después de terminada la misma.

7. Deberá establecerse que sólo se comprará a aquellos proveedores que han sido seleccionados.

8. Al final de las evaluaciones se obtendrá la lista de proveedores seleccionados.

## **1.6 El Sistema de Mercadotecnia.**

### **1.6.1 Consideraciones teóricas**

En el socialismo la mercadotecnia no tiene el enfoque mercantilista que le ha dado el capitalismo, las empresas estatales socialistas que aplican el sistema de dirección y gestión, utilizan la mercadotecnia como una herramienta que permita estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus clientes, teniendo como precepto básico, que las necesidades de la sociedad y del país son prioritarias con respecto a cualquier sistema empresarial.

En tan sentido, cuando los directivos de una organización se percatan, que los componentes que integran la mercadotecnia contribuyen al éxito de su gestión, se empeñan en buscar las vías y los métodos que permitan contribuir a tomar mejores decisiones y a obtener mejores resultados, por lo que habrá una mayor eficiencia, competitividad y resultados productivos. El sistema de mercadotecnia hay que verlo como un cambio tanto para la organización como en las personas que laboran en ellas,

Sin embargo ésta no es la única finalidad de la mercadotecnia según, Drusker P. "Principios del marketing turístico" 2007: define: "la finalidad de la mercadotecnia consiste en hacer superflua la venta, o sea, en conocer y entender bien al consumidor, que el producto o servicio le satisfaga sus necesidades y que se venda sin promoción alguna" (32).

El Marketing es la filosofía que involucra a todos los procesos de la organización, entre sus funciones está preparar el camino para aumentar las ventas, involucrar al público interno de forma tal que los resultados conlleven a la satisfacción del público externo, posicionar la marca comercial en el mercado y mejorar la imagen pública de la organización.

Todos estos objetivos que persigue el marketing serán cumplidos por el sistema de mercadotecnia y los grupos que se diseñen, el que estará encargado de desarrollar todas las tareas que se asignen para el cumplimiento de los objetivos y que se apliquen los métodos de control que se rijan por el sistema de mercadotecnia. Los grupos tales como negociador; de ventas; y de almacén estarán vinculados al especialista de marketing.

Todas las empresas tienen necesidad de obtener ingresos económicos a cambio de lo que ofrecen, que se expresa en la eficiencia de la actividad que va dirigida, por eso el marketing juega un papel fundamental en la proyección de la empresa y su imprescindible orientación hacia el cliente, en tal sentido Kotler:,T(2006) define que: “el marketing es una orientación administrativa que sostiene la tarea fundamental de la organización, determinar las necesidades y deseos de los mercados – metas para entregar las satisfacciones deseadas de modo que sea más efectiva y eficiente que los competidores”.(33).

Según la fuente de información Internet [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Gerencia de Mercadeo (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas (2006) se define que los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos; y precisa: “los empresarios no pueden estar al margen de lo que sucede en el mercado, por lo que deben realizar estudios para conocerlos”.(34).

Igualmente se considera que los mercados son clasificados en dos grupos:

- Mercado mayorista: “son los que venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades; allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidades los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados”.
- Mercado Minorista: “son los llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores; una nueva modalidad de este tipo de mercados se tiene en los llamados "Supermarkets" (Supermercados) origen norteamericano”.

Todas estas definiciones dadas por los diferentes autores, conllevan a una pregunta ¿Qué es un mercado?, según fuente Internet Gerencia de Mercadeo (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas (2006 La palabra *marketing* (comercialización) proviene del vocablo inglés market (mercado) que representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor.

.En tal sentido después de la interrogante ¿qué es un mercado? la respuesta conduce a que muy ligado al concepto de mercado está la comercialización y que es definida según Kotler:,T(2006) como: “una organización que encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia y que existen

tres ideas fundamentales incluidas en esta definición, como orientación hacia el cliente; esfuerzo total de la empresa; ganancia como objetivo” (35).

Aunque se ha conocido mediante la literatura que existen semejanzas entre mercado y comercialización, Kotler;T(2006) define las diferencias entre marketing y ventas en cuanto a objetivos y desarrollo de estas actividades:

### MARKETING

1. Alcanzar los objetivos identificando las necesidades y expectativas del cliente y satisfacerlas de la forma que sea más calificada, efectiva y eficiente que la competencia.
2. Es más que vender, ya que trata que la empresa posea lo que el cliente desea, estableciendo un proceso en dos direcciones: la empresa entrega al cliente los productos o servicios y des éste, la empresa recibe la información de sus necesidades.
3. La base del marketing son los clientes con sus necesidades y expectativas..

### VENTAS

1. Empujar al cliente para que adquiera los servicios que presta la empresa, por lo que esta debe llevar a cabo políticas agresiva de ventas y promoción.
2. Su objetivo es que el cliente quiera lo que la empresa posee o entrega, por lo que el proceso se establece en una sola dirección, o sea la empresa presta al cliente los servicios según las posibilidades y disponibilidad que posee.
3. La base de las ventas es la entrega del producto terminado.

Teniendo en cuenta estas diferencias, se infiere que por regla general la mayoría de las empresas de la competencia se preocupan más por medir los resultados de sus servicios técnicos en la gestión empresarial interna, que por el resultado de los mismos; y existen entidades en que las personas se preocupan más por vender que por la satisfacción del cliente, por lo que las empresas en la actualidad deben pensar en la satisfacción del cliente, porque éste le permite incrementar las ventas.

Una experiencia positiva que ha cobrado fuerza en el mundo moderno del marketing, es la satisfacción del cliente a través de los servicios de atención al cliente, vía Internet [www.monografia.com](http://www.monografia.com) Colección Simón Jersey; Revista Barcelona Española (2007-2008) publica que: “sus clientes reciben un nivel de conocimiento y satisfacción a través de tres servicios fundamentales:

1. “Catálogo: Cualquiera que sea la talla de sus empleados, podía realizar sus pedidos a través de nuestro catálogo y elegir de entre nuestras más de 100 líneas disponibles en existencia.
2. Ventas: Si dispone de una plantilla de entre 50 y 500 empleados, entonces quizás esté interesado en concertar una cita con uno de los gestores de nuestro equipo de ventas, ellos escucharán sus necesidades y pondrán a su disposición su experiencia en el sector con el fin de traducir sus necesidades a un uniforme que responda a las demandas de su entorno laboral y su marca.
3. Servicio de Gestión total: Nuestros equipos de desarrollo comercial, diseño y gestión de cuentas trabajan juntos para proporcionar soluciones a empresas con más de 500 empleados uniformados, estas personas trabajaran con usted a fin de entender a la perfección sus expectativas, su marca y el servicio que precisa, para entregarle una propuesta profesional dentro de los plazos que usted mismo habrá previamente indicado, si desea que trabajemos con usted, entonces le asignaremos un gestor de cuentas, esta persona estará en contacto con su empresa hasta que le entreguemos un uniforme totalmente acabado a partir del concepto inicial, pasando por una ruta de desarrollo fundamental, la producción, y finalmente el servicio post – venta de atención al cliente”.. (Se anexa en formato digital)

El servicio de post venta es la etapa final del proceso de la venta, y juega un papel determinante por que en ella se cumplen una serie de servicios que propician la buena voluntad del cliente y preparan el terreno para negocios futuros; no basta con cerrar un buen contrato, también hay que asegurarse que el producto se entregue a tiempo, hay que cerciorarse constantemente de que el cliente está bien atendido, en esta etapa final, compete al vendedor reducir al mínimo la disonancia cognoscitiva del cliente, debe asegurarse que tomó la decisión correcta y para ello analiza resumen las ventajas del producto; repite por que es mejor su opción que las descartadas; señala cuán satisfecho estará el cliente con el rendimiento y funcionamiento del producto.

Dentro de los componentes que aparecen en el Sistema de Mercadotecnia definidos en el cuerpo legal Decreto 281/2007 CECM y que será tomado como base para esta investigación se definen: los estudios y segmentación de mercados.

## **1.6.2 Los Estudios de Mercados.**

### **1.6.2.1 La segmentación de mercados.**

No se puede preverse como evolucionará una empresa y cuál será su posición en el futuro, si no se estudian las tendencias del desarrollo de los mercados, de las personas, de las expectativas y de los servicios o productos que se necesitan, esto conlleva a una primera noción del control para poder de alguna forma supervisar lo que le rodea y tener alguna posibilidad de éxito en la lucha tanto por la supervivencia como por su posterior evolución.

Otra definición importante es dada por Kotler:,T(2006) es la actividad segmentación del mercado que la define: “es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos; todos los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados usualmente por subsegmentos; por ejemplo el segmento de adolescentes puede dividirse aún más atendiendo a bases de edad, sexo, o algún otro interés.

Un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores o clientes, la segmentación es un enfoque orientado hacia el consumidor y se diseña para identificar y servir a ese grupo, no existe una única forma de segmentar un mercado, es por eso que se deben probar diversas variables, solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado y para ello se utilizan dos técnicas:

1. La de agrupamiento que consiste en reunir a clientes que poseen muy parecidas características de segmentación, en segmentos homogéneos, los métodos de agrupación se valen de computadoras.
2. La técnica de posicionamiento que indica dónde los clientes se ubican en un mercado, las marcas propuestas y/o actuales y exige cierta investigación formal de mercado.

Después de aplicadas las técnicas se obtiene como resultado las ventas, la misma cumple un rol vital, saber vender no es colocar un producto de cualquier modo y a cualquier precio, para vender hay que saber mostrar los beneficios del artículo, informando al consumidor, por qué razones le va ser ventajosa su compra; no se puede ni se debe vender artículos de mala calidad.

## **1.7 Valoración de la situación actual, en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.**

La Empresa de Confecciones de Ciego de Ávila; fue creada mediante la Resolución Ministerial No.14 de fecha 8 de enero de 1986, la que adquiere su nombre comercial denominada Empresa de Confecciones Trébol Ciego de Ávila mediante la Resolución No.79/2001; empresa con categoría II, actividad productiva manufacturera, única de su tipo en la provincia y de único nombre comercial reconocido en el país, pertenece a la Unión de Confecciones Textiles, subordinado al Grupo Empresarial BOGA, perteneciente al Ministerio de la Industria Ligera, su fuerza laboral predominante es la femenina; la que por Resolución No. 746/2004 del Ministro de Economía y Planificación cro. José Luís Rodríguez, le fue aprobado su objeto empresarial.

Tiene aprobado y reconocido su domicilio legal en la calle Marcial Gómez No. 452 e/ Eladia y Caridad Provincia Ciego de Ávila, la integran nueve unidades empresariales de base de ellas seis en la producción, fundamentalmente en la confección de chaquetas, chalecos, chaquetillas, camisas, blusas, sayas, sayas short, pantalones y overoles. Y que estas Unidades son: Unidad empresarial de base No. 4 "Juan Antonio Márquez"; Unidad empresarial de base No. 5 "Confecciones Majagua"; Unidad empresarial de base No. 6 "Confecciones Morón"; Unidad empresarial de base No. 7 "8 de Marzo"; Unidad empresarial de base No. 8 "Clodomira Acosta"; Unidad empresarial de base No. 9 "Confecciones Ciro Redondo"

Cuenta además con tres unidades empresariales de base dedicadas a las actividades tecnológicas; Aseguramiento y Transporte y Comercialización y Ventas. La empresa trabaja con un sistema de Calidad certificado por las Normas ISO 9000 de 2001 desde el año 2005, ha presentado producciones en Ferias Nacionales y Provinciales obteniendo Premios en la Calidad del Diseño y Premios en la calidad del Producto, está reconocido a nivel nacional por su imagen corporativa y su Marca comercial Trébol.

La interrogante ¿Por qué TREBOL?: responde a una planta que crece en lugares húmedos, pequeña, prolifera a nivel del suelo en forma de colonias, no tiene flores, la propia hoja es decorativa por su forma de tres pétalos y sólo en condiciones muy excepcionales, nace en una plantación de miles de hojitas, una con cuatro pétalos, es sui géneris, especial, cautivadora, atractiva, distinta, exclusiva y bella, ése es su Trébol,

La Marca Trébol está protegida y registrada en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial como Marca Patentada, cuenta con el Certificado del Nombre Comercial, y en proceso propuesta de lema comercial que sale al Mercado a dar su popularidad ...”la elegancia es su deseo, el buen gusto es Trébol”...

En abril de 2003 la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, por Acuerdo No. 4704 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros fue autorizado para comenzar a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial por considerarse que cumplía los requisitos necesarios para este salto, y por haberse mantenido durante varios años con resultados sostenidos de eficiencia económica.

En el período transcurrido desde 2003 a 2005 la empresa mostró resultados relevantes en su eficiencia económica, en los últimos dos años ha venido presentando dificultades en este sentido, no se han logrado encontrar las vías para revertir estos resultados. La empresa cuenta con un mapa de proceso productivo que expresa la división y cooperación del trabajo, (ver Anexo .1)

Una vez conocida el mapa detallado el ciclo de todo el proceso productivo, desde que entra el cliente a la organización hasta que sale, se describen en dos funciones principales:

1).Función de realización: Que es donde se materializa la entrada del cliente a la organización y lo hace precisamente por la UEB # 3 Unidad de Comercialización y Ventas, siendo su primer contacto con UEB # 1diseño y desarrollo tecnológico, se realiza la muestra y el boceto con el diseño solicitado por el cliente, una vez que los requisitos se han cumplido por parte de la dirección técnica, pasa a producción y se hace la solicitud con la orden de confección donde se procede a la realización.

2).Función staff de apoyo: Que es donde se materializa la producción terminada y posteriormente son recogidas en las UEB de producción, a través de aseguramiento se traslada al área de la producción terminada hasta los Almacenes de Comercialización y Ventas para finalmente ser distribuidos a los Clientes.

La estructura es fuertemente descentralizada y multidivisional, permitiendo un ángulo de autoridad en el nivel de la alta dirección. Al ser casi independientes y autónomas, son semejantes a pequeñas empresas que poseen sus propios recursos, tales como (humanos, financieros y materiales) que actúan independientemente de las otras divisiones. (Ver Anexo No. 2).

En el período comprendido desde octubre de 2006 al cierre de 2007; el nivel de actividad de la empresa disminuyó como consecuencia de deficiencias en su sistema de dirección y gestión presentándose fallas, consideradas unas objetivas y otras subjetivas, este resultado desfavorable es manifestado a través de: un elevado índice de fluctuación laboral; desaprovechamiento de la jornada laboral; ausentismo; pérdida del sentido de pertenencia en algunos trabajadores; respuesta laboral desfavorable; desmotivación; y un desinterés en algunos trabajadores por los resultados de la empresa.

Todo lo anterior ha provocado un déficit de fuerza de trabajo calificada fundamentalmente costureras, como resultado de los incumplimientos en los plazos de entregas con los clientes; esta situación desfavorable, localizada en las distintas unidades de la empresa, aunque no en todas con la misma magnitud, se ha hecho mucho más aguda en los últimos dos años, evidenciándose que los niveles de eficiencia empresarial sean cada vez más bajos.

Al conocer esta situación desfavorable se hizo evidente la creación de equipos de trabajos para conocer cómo la situación económica en que se encontraba la empresa, había influido en sus resultados fundamentales: humanos, económicos y materiales y saber además cómo habían sido utilizados y su influencia en los resultados de eficiencia de la empresa.

Uno de las tareas asignadas a los equipos de trabajos formados, fue la de realizar estudios y análisis que permitieran conocer causas y condiciones que provocaron la inestabilidad en los recursos humanos, lo cual estaba ocasionando bajos resultados en la empresa; Al analizar (utilizando los documentos y registros de la empresa) las causas que más inciden en el elevado índice de fluctuación que presenta desde el año 2006 y hasta el 2007, se pudo identificar: desacertados métodos de dirección en la empresa; dificultades en los sistemas de pagos fundamentalmente los trabajadores directos a la producción; carencia de medios de protección individual; dificultades en la organización del trabajo en las brigadas de costura; carencia de una respuesta laboral favorable; nula estimulación moral y deficiente atención al hombre.

Por la situación descrita anteriormente se hizo necesario la realización de un estudio que permitiera corroborar lo anteriormente expuesto para aplicar

acciones encaminadas a incrementar el nivel de gestión, eliminando las causas y condiciones que provocaron esta situación desfavorable.

La Empresa basa su actividad fundamental en confeccionar prendas de vestir, dirigidos a Clientes con destinos a Insumo Hotelero; Organismos Autofinanciados y Organismos Centrales; su base tecnológica fue sustituida mediante una inversión China en el 2005 presentándose algunas dificultades con la inversión, de manera que al cierre del año 2007 todo su equipamiento tecnológico y proceso productivo, volvió a ser el mismo que data de principios del siglo XX. La empresa está sujeta a una nueva inversión para resolver el problema de su equipamiento tecnológico, no obstante, cumplía su plan de negocios cada año.

Al evaluar la trayectoria del campo en el objeto y evaluado y descrito los resultados económicos - financieros de estos años, se observan los niveles de ventas totales en decrecimiento con relación a igual período del año 2005 tomado como su momento más alto, situación preocupante para su permanencia y desarrollo dentro del sistema, que de no encontrarse soluciones alternativas urgentes, la empresa perdería su mayor % de clientes que hoy representa el 70% de su Mercado el (Insumo Hotelero) así como pone en riesgo su permanencia como empresa en perfeccionamiento empresarial. (Ver tabla 1 y Anexo 3)

La plantilla de trabajadores de la empresa de confecciones trébol al cierre del mes de diciembre de 2007 se muestra a continuación: Plantilla aprobada 519; plantilla cubierta 488; hombres 90; mujeres 425 técnicos 101; administrativos 1; servicio 37; dirigentes 15; obreros 364; promedio de trabajadores 515. De la plantilla cubierta el por ciento de trabajadores directos a la producción es de 81.9%, contra el 18.1% de la fuerza indirecta. La fuerza laboral femenina representa el 87.0% del total, y el 20,6 % de la fuerza técnica de la empresa.

La empresa al determinar aquellas causas o factores subjetivos que continuaban influyendo en los bajos resultados de gestión empresarial y para conocer hasta donde era posible una mala aplicación del sistema de dirección y gestión, en el mes de octubre de 2006 un grupo de especialistas de la empresa incluido el autor de este trabajo realizaron un estudio en el cuál se emplearon distintas técnicas, comprobándose la existencia de factores subjetivos y

objetivos asociados a los sistemas de gestión de capital humano, sistema de contratación económica y sistema de mercadotecnia, los mismos venían influyendo directamente en los niveles de eficiencia empresarial. Los componentes sobre los cuales se desarrolló el estudio fueron: la fuerza de trabajo y la fluctuación; el suministro de materia prima y selección de proveedores y los estudios y segmentación de mercados.

El resultado de los estudios realizados con la aplicación de las diferentes técnicas, concluyen que existen deficiencias en la aplicación del SDG en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, y por tanto ha repercutido en el negativo resultado de su eficiencia.

### **1.7.1 Análisis de la Fuerza de Trabajo.**

#### **1.7.1. 2 La fluctuación laboral.**

La fluctuación laboral es conocida como una tendencia negativa que requiere del análisis y de la actuación sobre sus causas en cada lugar. Los bajos resultados de gestión y eficiencia empresarial obtenidos en la Empresa de Confecciones Trébol en los últimos años, ha traído consigo bajos resultados también en la estabilidad de la fuerza de trabajo ya que entre otros factores existe un déficit de fuerza de trabajo calificada, que es el resultado de los incumplimientos en los plazos de entrega a los clientes.

Para conocer cómo el déficit de fuerza de trabajo en la Empresa de Confecciones Trébol había afectado la gestión de eficiencia empresarial, así como las posibles causas que generó esta afectación, se realizó un estudio con la aplicación de la técnica de revisión documental, ya que obra en archivos de la empresa los registros necesarios para llegar a conclusiones. La aplicación de esta técnica permitió conocer que realmente la fuerza de trabajo había estado inestable, conociéndose el comportamiento que tuvo la fluctuación laboral en el período comprendido de octubre 2006 al cierre año 2007 y la que permitió conocer el índice de fluctuación y sus principales causas:

#### Determinación del índice de fluctuación laboral.

A partir de las fuentes de información estadística de la empresa fue posible determinar el índice de fluctuación. Determinándose a partir de la siguiente fórmula: Fórmula IF = TB x F: CT X100 Índice de fluctuación es igual al total de bajas por fluctuación entre la cantidad de trabajadores según nómina X 100

Teniendo en cuenta la fórmula se procedió a calcular el índice de fluctuación en cada uno de los años 2005, 2006 y 2007 cuyos resultados se muestran en la (tabla 1 Anexo 4).

Año 2005 total Trabajadores 529 índice x fluctuación de 1.98 %; Año 2006 total Trabajadores 519 índice x fluctuación de 3.81 %; Año 2007 total Trabajadores 488 índice x fluctuación de 7.8 %.

Estos resultados fueron comparados con dos empresas similares del país, observándose que en la provincia de Ciego de Ávila es significativamente superior el índice de fluctuación. (Ver Anexo 5). Una vez obtenida la información necesaria sobre el índice de fluctuación laboral, se procedió a determinar cuáles fueron las causas principales de tal movilidad, para arribar a conclusiones sobre la objetividad de las posibles causas, se utilizaron dos técnicas: la encuesta, y el estudio documental, tanto una como la otra, propiciaron un acercamiento a las distintas causas que estaban provocando la fluctuación laboral en la empresa.

#### Causas de la fluctuación laboral: (ver Anexo 6)

- 1). Inconformidad con el salario, representa el 32,91%.
- 2). Ofertas mas ventajosas en cuanto a salario y transporte, con un 5,23%.
- 3). Atención a familiares e hijos pequeños con el 3,04%.
- 4). Inconveniencia con el horario de trabajo con un 3 %.
- 5). Inadecuada atención al hombre el 5,33%
- 6). Deficiente estimulación moral el 4,28%
- 7). Sanción laboral el 2. 13%
- 8). Dificultades con los medios de protección individual el 3.28%

### **1.7.2 Análisis del Aseguramiento de la Materia Prima.**

#### **1.7.2.1 Selección de proveedores.**

En la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, tomando en consideración el uso de la técnica la entrevista se decidió hacer un análisis del tema aseguramiento de la materia prima, para conocer sus principales proveedores y cómo se abastece la empresa de la materia prima necesaria para dar cumplimiento a los pedidos de sus clientes y conocer además las causas que ha generado esta situación.

Para este estudio se utilizó la técnica de estudio documental donde fueron tomadas algunas de actas del consejo de dirección, sistemas diseñados en la

empresa, normas legales y registros de principales proveedores, el objetivo persiguió conocer en primer lugar el nivel de comprometimiento de la alta dirección y la importancia que le brinda al tema, conocer si fueron tomados acuerdos o medidas al respecto, uso y aplicación de sistemas o procedimientos existentes, así como tener una idea del comportamiento del tema en años anteriores

Una vez obtenida la información a través de los documentos y registros el resultado fue comparado con el año 2005, observándose el decrecimiento del suministro de materias primas una vez agotado todo el existente en los almacenes centrales de la empresa. Al analizar las causas que más inciden en el decrecimiento en cuanto al suministro de materia prima se pudo identificar las siguientes:

- 1). Haber trabajado desde varios años con un solo proveedor de materia prima por contrato de producción cooperada, descuidando la posibilidad de tener varios suministradores a la vez.
- 2). No haber sido previsor de explotar otros proveedores fundamentalmente productores de materia prima.
- 3). No haber salido a la búsqueda de proveedores dentro del territorio nacional para evitar las importaciones que ocasionan pérdidas económicas a la empresa y al país.
- 4). No haber considerado que al faltar el suministro seguro de materia prima que entraba por el cooperante extranjero, traería consigo pérdida de clientes que buscan otros competidores..
- 5). Un nivel de insatisfacción en los clientes fundamentalmente Insumo Hotelero al no poderle mostrar los tejidos que solicitan y necesitan en cuanto a gama de colores, surtidos, confort, diseños.
- 6). El poco uso del procedimiento que existe en la organización para la evaluación y selección de proveedores potenciales y confiables.

### **1.7.3 Análisis de Estudios de Mercado.**

#### **1.7.3.1 Segmentación de mercado.**

En la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, en estudios realizados a través de dos técnicas, la entrevista a técnicos de la dirección de comercialización y ventas y en el estudio documental, mediante la revisión de una muestra tomada de actas del consejo de dirección de los años 2005, 2006 y 2007, se conoció que la empresa no cuenta con un departamento o dirección para la actividad de marketing.

El estudio permitió conocer las desventajas que trajera a la empresa no contar en su estructura con un área o departamento actividad tan necesaria y que constituya uno de los componentes del sistema de mercadotecnia se encontraron las siguientes desventajas:

Las desventajas se mencionan a continuación:

- 1) Una deficiente identificación y selección de mercado.
- 2) No poder elaborar bases de datos con las características de los clientes actuales.
- 3) No poder realizar estudios y segmentación que le permita conocer el tamaño del mercado.
- 4) Un deficiente seguimiento a las respuestas, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.
- 5) Un desconocimiento del perfil de su consumidor
- 6) Un desconocimiento de las vías para lograr crecer y desarrollar a la empresa.
- 7) No cuenta con una información actualizada sobre técnicas de mercado para alcanzar nuevos y mejores productos
- 8) No puede diversificar sus producciones, abriendo nuevas líneas de producción.

#### **1.7.4 Análisis de las causas que determinan los bajos resultados de eficiencia en la Empresa de Confecciones Trébol.**

Los estudios realizados en la empresa de confecciones trébol de ciego de Ávila y que aparecen en los epígrafes anteriores, permitieron conocer que existen deficiencias en las aplicación del sistema de dirección y gestión, identificándose un grupo de causas que afectan la estabilidad de la fuerza de trabajo; el suministro de materia prima y las desventajas al no contar con un departamento de marketing.

Para comprobar las causas que inciden en los bajos resultados de la eficiencia empresarial y tener una idea más acertada del grado de influencia de dichas causas; se decidió realizar otros estudios de causas y condiciones, en este caso el colectivo laboral jugará el papel protagónico optándose por utilizar cuatro técnicas de diagnóstico:

La encuesta; la entrevista; la observación; el estudio documental.

La encuesta: Consistió en preparar un formulario de preguntas fáciles de entender tanto para las costureras en activo, como para las ex -trabajadoras del taller de confecciones, donde cada una de las respuestas resulta fácil para ellas, ya que solo era necesario marcar con una cruz una de las posibles respuestas, la muestra tomada representa el 33% de la fuerza directa. En el caso de la encuesta elaborada a clientes, tomada a un 33% de la muestra del total de población de la cartera de cliente, las preguntas estaban relacionadas a nivel de satisfacción, prontitud en las entregas de los pedidos, calidad de las prendas confeccionadas y trato recibido por parte de los directivos y técnicos.

La entrevista: Técnica de interrogación donde se desarrolla la conversación planificada con el sujeto entrevistado, la misma se utilizó con informantes claves que, pudieran aportar informaciones relevantes para la investigación y poder diagnosticar la situación actual del objeto de estudio, siendo tomado una muestra representativa del 25% del total de la fuerza técnica de la empresa.

La observación: Consistió en la búsqueda e interpretación de información que directamente recibe el observador de los trabajadores y del resto de las personas, al opinar sobre el objeto de estudio. Esta información se facilita al observador tanto desde el ambiente interior como desde el exterior del área objeto de análisis y como condición fundamental para una más eficaz labor, del observador es que éste debe ser un conocedor del ambiente laboral que se estudia.

El estudio documental: Técnica muy sencilla de aplicar y útil para los resultados que aporta; por lo general se utiliza acompañado de otras técnicas de análisis y consiste en la revisión de los documentos, resoluciones, controles, actas, carpetas, archivos, manuales, sistemas etc., que obran en la unidad objeto de estudio, donde están registrados los indicadores y otros datos que se requieren para arribar a conclusiones.

#### **1.7.4.1. La encuesta a trabajadoras, análisis de los resultados.**

Para la realización de esta técnica, se determinó primeramente el número de personas que se debería encuestar para que los resultados de la misma fuera representativo. De una plantilla cubierta que había en el mes de octubre de 2006 de 529 trabajadores, de ellos 364 directos a la producción para el 68.8%,

se decidió encuestar a 120, para el 33% de los directos a la producción; la encuesta aplicada se puede observar (Anexo 7)

Con la utilización de esta técnica se pudo determinar que:

1. No se cumple con la política de atención al hombre, no se le da el uso adecuado a la estrategia de atención al hombre existente, deficiente estimulación moral a los trabajadores.
2. Inadecuadas las condiciones de higiene y seguridad.
3. Las trabajadoras se encuentran expuestas a ruidos excesivos por encima de lo normal.
4. Existe falta de iluminación en la mayoría de las áreas del taller de costura
5. Deficiente comunicación entre jefe-subordinado, al no existir una sistemática participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
6. Los sistemas de pagos que no responden a una verdadera cultura productiva y no resultan ser motivadores.
7. Existe dificultades con el transporte para el traslado al centro laboral fundamentalmente en la zona de campo.
8. Existe carencia de medios de protección individual propios para puestos de trabajos, como la silla ergonómica.

Encuesta a ex – trabajadoras, los resultados se observan en ( ver anexo 7)

1. Existe dificultades con el transporte obrero, así como el horario de trabajo.
2. Por existir ofertas más ventajosas en cuanto a salario y transporte en otras entidades.

#### **1.7.4.2. Encuesta a Clientes, análisis de los resultados.**

Con la encuesta realizada a los clientes se obtuvieron los resultados siguientes:  
(ver Anexo 8)

1. Existe insatisfacción al no poder realizar los pedidos de acuerdo a su deseo y que responda a su imagen corporativa por la carencia de los mismos.
2. Existe demoras en los plazos de entrega de acuerdo a lo pactado según contrato de compraventa.

3. Existe dificultades con la calidad en la terminación de algunas prendas en cuanto a sobre costuras y terminación de fajas en forma de picos.
4. No es adecuado el trato que se recibió tanto por directivos como técnicos del área de comercialización y ventas.

#### **1.7.4.3. La Entrevista, análisis de resultados:** (ver Tabla 1 Anexo 9)

Con la utilización de esta técnica a través de los técnicos y especialistas se pudo conocer lo siguiente:

1. Pérdida de principales clientes como Insumo hotelero.
2. Falta de materia prima y avios para dar respuesta a los pedidos, de los clientes, al faltar variedad de tejidos, en cuanto a colores, textura etc.
3. La necesidad de un departamento de marketing para la realización de estudios y segmentación de mercados, para buscar incremento en su cartera de clientes.
4. No existe diversidad de producciones, que permita lanzar nuevos productos a la venta.

#### **1.7.4.4 La Observación, análisis de resultados:**

La técnica de observación tuvo lugar en distintas áreas de la UEB No. 4 “Juan Antonio Márquez”, ubicada en la cabecera de la provincia y fue escogida por encontrarse la mayor parte de la fuerza laboral de la empresa, la que en un período de 12 días se registró todo lo que acontecía en los temas que eran de interés del observador, como: disciplina laboral; calidad del trabajo; organización del trabajo, atención al hombre, aprovechamiento de la jornada laboral; el estímulo moral y material; las interrupciones laborales, condiciones de la cocina comedor, condiciones de los baños y relaciones de los jefes con los subordinados.

Una vez recogida toda la información que el observador registró de cada día y agrupados por semejanza en los temas que eran de interés para el análisis, se arribó a los siguientes resultados:

##### Seguridad y Salud

Deficiente iluminación en el taller; Ruido excesivo por la existencia de ventiladores defectuosos; carencia de medios individuales propios para las costureras; baños sanitarios a una distancia de más de 60 metros del área del taller de costura.

### Disciplina laboral

Elevado desaprovechamiento de la jornada laboral; pérdida de tiempo; conversan en medio del proceso; salidas antes de hora y llegadas; abandono del puesto laboral; ausencias Injustificadas.

### Organización del trabajo:

Pérdida de tiempo por mala calidad en los tejidos y el hilo.

### Atención al hombre

Deficiente estimulación moral; son muy pocas las acciones de atención al hombre para mejorar el servicio que se presta en el comedor y la merienda; deficiente el uso de medios de comunicación alternativos; los trabajadores no participan en la búsqueda de soluciones; ni en la toma de decisiones.

### Sistemas de pagos.

Desacuerdo por las normas muy altas que no le permiten llegar a la meta; no cuentan con normas de empresa; sistemas de pagos pocos objetivos.

#### **1.7.4.5 El Estudio Documental, análisis de los resultados.**

La aplicación de la técnica estudio documental fue un método empleado en el análisis de las causas que provocaron los resultados negativos en la eficiencia de la gestión empresarial. Los documentos que con anterioridad fueron seleccionados permitieron conocer que hay dificultades en algunos componentes de los sistemas que integran el sistema de dirección y gestión de la empresa, esta técnica permitió conocer hasta qué punto se analizaban estos temas en los consejos de dirección y reuniones de la producción; de los documentos revisados se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. El convenio colectivo de trabajo, a pesar de estar completo en todas las cláusulas no se utiliza como material de consulta y se violan las fechas pactadas entre la administración y el sindicato
2. .El sistema de pago al que están acogidas las trabajadoras de la brigada de costura está incompleto, no deja claro el tratamiento a las interrupciones por falta de fluido eléctrico.
3. No hay evidencias en las actas del consejo de dirección de que el tema de sistema de pago se trate con periodicidad, solo se encontró evidencia de activo productividad, para la propuesta de lineamientos generales, como ante sala a las normas de empresa.
4. En el estudio de la documentación que obra en la Dirección de Recursos Humanos de la Oficina Central se conoció que tienen diseñado y en

vigor, cinco sistemas de pagos generales para todos los trabajadores los que se detallan en, Sistema de pago destajo progresivo; Sistema de pago destajo individual; Sistema de pago destajo indirecto; Sistema de pago por los resultados finales para unidad tecnológica; Sistema de pago por los resultados finales vinculados a las utilidades.

5. El sistema de pago al que están acogidas las trabajadoras que participan en el proceso productivo como, sala de corte y las trabajadoras de las brigadas de costura, están acogidas al mismo sistema de pago, es decir el sistema destajo progresivo.
6. En las actas de las reuniones de las secciones sindicales en los años 2006 y 2007 no aparecen que se hayan tratado estos temas, no fue posible conocer si temas relacionados a la atención al hombre hayan sido tratados en las asambleas de representantes que son realizadas cada tres meses
7. .La superación y calificación de las costureras es deficiente, no cuenta con escuelas para formar nuevas costureras y estando imposibilitados a aplicar un tratamiento laboral por adiestramiento ya que la Resolución 21/ 99 del MTSS propia para las empresas en perfeccionamiento empresarial prohíbe el pago por este concepto.
8. No existe evidencia sobre estudios de aprovechamiento de la jornada laboral, estudios de normación de trabajo, ausentismo y la fluctuación laboral.
9. No es política de trabajo, invitar a los trabajadores en general a los consejos de dirección, reuniones de coordinación de la producción y reuniones operativas, órganos colegiados de dirección etc.
- 10.No existe evidencia escrita de que sean tomadas las opiniones de los trabajadores para las tomas de decisiones.
11. El tema de la seguridad y protección en el trabajo no aparece en la agenda de los temas debatidos en los consejos de dirección de la empresa.
- 12.En un control practicado por especialistas del centro de higiene y epidemiología en la provincia en el 2007 le fue señalado problemas con las sillas ergonómicas y demasiado ruido por ventiladores defectuosos que aún permanecen en el área de producción

## **Conclusiones del capítulo**

1. El resultado de los estudios realizados con la aplicación de las diferentes técnicas, concluyen que existen deficiencias en el sistema de dirección y gestión en la empresa de confecciones trébol de ciego de Ávila y por tanto repercute en el resultado de la eficiencia empresarial.

2. El estudio realizado con la utilización de distintas técnicas y métodos; evidenció como resultado fallas en el SDG, existe fluctuación de la fuerza laboral, deficiente suministro de la materia prima y nula la actividad de estudios de mercados, influyendo de manera negativa en el resultado de su gestión empresarial, por lo que es necesario aplicar plan de acción o tareas concretas dentro del SDG, para contribuir a mejorar la situación existe.

## **CAPITULO II: ETAPA DE CONSTATACIÓN**

## **Capítulo II: Resultados del análisis de componentes seleccionados dentro del SDG.**

En la Empresa de Confecciones Trébol, primeramente se realizó un análisis de la situación del objeto de investigación, que sirvió de apoyo todo el accionar a lo largo de la historia de la empresa y fundamentalmente a partir de la aprobación del perfeccionamiento empresarial en el año 2003 (método histórico).

En la parte inicial de la investigación con el uso de las distintas técnicas, quedó demostrado un decremento por años en los niveles de ventas realizadas en la empresa. También se hizo evidente el elevado índice de fluctuación de la fuerza laboral fundamentalmente en las costureras, un desaprovechamiento de la jornada laboral, ausentismo, y que todo ello era resultado de la desmotivación por inadecuada atención al hombre provocado insatisfacción y pérdida de sentido de pertenencia de algunas trabajadoras.

Las deficiencias presentadas en algunos de los sistemas que integran el SDG, han provocado resultados negativos en la eficiencia empresarial, descendiendo en los últimos dos años (2006-2007) y haciéndose evidente al cierre del año 2007 con un decrecimiento palpable de \$ 974.9 MP y que todo ello guarda relación, con el déficit de fuerza de trabajo calificada, situación que está latente y que no se han encontrado las vías para captar nuevas de costureras, provocando incumplimientos en los plazos de entrega pactados con los clientes.

También el hecho de haber trabajado con un solo proveedor de materias primas y avios, durante años, provocó que en los almacenes de la empresa no se cuente con el aseguramiento necesario para el cumplimiento del plan de negocios fijado, la carencia de estos recursos no permitió satisfacer todas las necesidades de los clientes, por no contar con los surtidos de tejidos necesarios en cuanto a variedad y gama de colores, situación que provocó la pérdida de algunos clientes fundamentalmente de Insumo Hotelero, decidiendo abandonar el mercado por existir otros competidores; éstas, entre otras causas, también han influido de manera negativa en la aplicación del sistema de dirección y gestión en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila. Sumado a ello está la ausencia en la estructura organizativa de la empresa de un departamento de marketing que le permita realizar estudios y segmentación

de mercados y a sus vez diseñar el sistema de mercadotecnia el que forma parte integrante del SDG; esta situación ha traído desventajas para la organización en cuanto a: identificación y selección de su mercado; elaborar bases de datos que le permitan conocer el tamaño del mercado; conocer perfil del consumidor; conocer las vías para lograr crecer y desarrollar a la empresa; teniendo una desinformación total sobre las técnicas más modernas en cuanto a vestuario profesional.

Este capítulo tiene como objetivo evidenciar que realmente han existido dificultades en algunos componentes dentro de los sistemas que integran el SDG en la empresa; haciéndose sobre la base del uso de técnicas de investigación tales como; encuesta a costureras en activo, ex -trabajadoras, y a clientes; la técnica de entrevista practicada a técnicos y especialistas; la observación por expertos y el estudio documental, todas ellas permitieron llegar a conclusiones de cuáles eran las deficiencias en la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión (SDG), que han influido de manera negativa en el resultado de la eficiencia en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila y a su vez proponer la aplicación de un plan de acción que revierta la situación descrita anteriormente.

### **2.1. Análisis de las deficiencias en la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.**

En una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema y que, es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, y que permita proponer soluciones alternativas o la propuesta de acciones concretas.

En la realización de esta investigación, las técnicas de diagnóstico fueron utilizadas como una herramienta importante para obtener los resultados que deberán ser analizados posteriormente con los directivos de la empresa, con la finalidad de que lo conozcan, enriquezca su contenido y garanticen la toma de medidas organizativas, que respondan a la solución de las deficiencias; el diagnóstico fue visto como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndolas a un análisis que debe conducir al plan de acción concreto que permita solucionar la situación creada.

La presente investigación ha tenido como propósito proponer un plan de acción que permita corregir las fallas en la aplicación del SDG, que reviertan los resultados de eficiencia empresarial de forma general, para lograr su permanencia dentro del sistema y a su vez dar continuidad al desarrollo y consolidación de su gestión, como empresa en perfeccionamiento empresarial.

Parte de las técnicas reflejadas más adelante, forman la base de los criterios surgidos durante el análisis de la información resultante y de acuerdo al marco teórico-contextual revisado, fue aplicado el diagnóstico, considerando a la empresa como el conjunto de sistemas, analizándolos de manera integrada para llegar a la solución del problema planteado.

Teniendo en cuenta que el sistema de dirección y gestión es concebido, para aquellas empresas que tienen aprobado la aplicación del perfeccionamiento empresarial; viendo a la empresa como un sistema social, donde las personas que la integran, deciden la competencia de ella, y por tanto; son los únicos con capacidad de pensar, elaborar ideas y acumular conocimientos. Fue analizada la problemática existente en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.

Parafraseando a José Martí al decir: ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparados, entonces puede afirmarse que; cuando un sistema o parte del mismo no da los resultados de eficiencia esperado, la empresa debe proceder de inmediato a su sustitución por otro que reúna los requisitos necesarios, por lo que no hay que esperar a que surjan los problemas para enfrentarlos; lo mejor es adelantarse al problema y proponer las soluciones y acciones concretas para solucionarlos.

El sistema de dirección y gestión de la empresa, agrupa una serie de sistemas que revisten gran importancia ya que de ahí parte el posterior desarrollo y consolidación de su gestión empresarial; entre los que se encuentran, el sistema de gestión del capital humano; el sistema de contratación económica y el sistema de mercadotecnia; dentro de los sistemas se encuentran los diferentes componentes que cobran una importancia medular dentro del sistema en sí, como lo es: la fuerza de trabajo calificada; el aseguramiento de materia prima y los estudios de mercados.

Los componentes de los sistemas que integran el SDG, son precisamente los que ejercen el papel protagónico en el desarrollo y consolidación del Perfeccionamiento Empresarial; de ahí la importancia que sea aplicado de manera eficiente, pues de él depende el resultado desde el punto de vista productivo y de eficiencia que tienen que dar las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial.

A continuación se muestra la realización de un análisis, sobre la situación que presentan algunos componentes dentro de los sistemas que integran el sistema de dirección y gestión, siendo posible, después de haber utilizado las diferentes técnicas se pudo determinar que son precisamente éstos componentes, los que han estado influyendo en los bajos resultados productivos y de eficiencia, empresarial, reflejándose en las ventas realizadas durante los años 2006 y 2007 en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.

Una vez determinadas las fallas presentadas en los componentes de estos sistemas; se procedió a proponer las distintas acciones para solucionarlas.

### **2.1.2 Fuerza de Trabajo, Fluctuación.**

En la Gaceta Laboral del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se define que la fluctuación o inestabilidad del capital humano, comprende todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, ajeno a los intereses de la entidad donde el mismo labora, así como por causa de alguna sanción laboral.

El incremento de la productividad y la eficiencia es la tarea más trascendental para crear más riquezas con los mismos recursos que se dispone y ello puede lograrse sin costo alguno, si se mejora la organización de la producción y los servicios, la aplicación de sistemas de pago, la estimulación moral y material, la disminución de la fluctuación laboral, la utilización del fondo de tiempo laboral y el aprovechamiento de la jornada laboral mediante los estudios del trabajo, la formación técnica y el reforzamiento del orden y la disciplina laboral.

En el caso que nos ocupa, en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, la fluctuación o inestabilidad de su fuerza trabajo calificada; ha traído consigo un déficit de costureras en todas las unidades de la empresa, una en mayor cuantía que otras, en el análisis de la fluctuación laboral se realizó una comparación de este indicador año 2007 con relación a los años 2006 y 2005. y fueron determinadas las causas que provocaron tal situación.

Una vez conocidas las causas que lo generaron y que han sido descritos, el resultado fue comparado con igual período con dos empresas de similar características dentro de la Unión de confecciones; Empresa de Confecciones Antares Matanzas, y la Empresa de Confecciones Melisa Las tunas, observándose que en Empresa de Confecciones Trébol Ciego de Ávila fue superior el índice de fluctuación.

Partiendo de la afirmación dada por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social MTSS, donde define de manera clara que a fluctuación de la fuerza laboral no es saludable para ninguna empresa, se hace necesario que las entidades conozcan las causas por lo que las personas se marchan de la organización, incluyendo las opiniones de los que hayan causado baja.

Para el análisis de la fluctuación de la fuerza de trabajo se tuvo en cuenta, la comparación con estas dos empresas y el resultado obtenido del estudio realizado con la aplicación de las distintas técnicas, todo ello con el objetivo de conocer las posibles causas de esta situación. El resultado obtenido, sirvió para conocer que la Empresa de Confecciones Trébol, muestra resultados muy superiores a las restantes empresas del país. El resultado se muestra en el (Anexo 6).

Al cierre del año 2007, La Empresa Confecciones Trébol contaba con una plantilla de 488 trabajadores, provocando un índice de fluctuación de 7,8 %; La Empresa Confecciones Antares 698 trabajadores, provocando un índice de fluctuación de 4,2%; La Empresa Confecciones Melisa 634 trabajadores, provocando un índice de fluctuación de 5,3 %.

El uso de la técnica la encuesta permitió arribar a las conclusiones que las causas que más influyeron en la inestabilidad de la fuerza laboral calificada (costureras) en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, fueron las siguientes:

**La Encuesta a trabajadoras en activo, análisis de los resultados.** (Tabla 1 Anexo 7)

- 1). El 75.0% de los trabajadores encuestados plantea que la estrategia de atención al hombre no la conoce.
- 2). El 84.0% de las encuestadas responde que no son adecuadas las condiciones de los puestos de trabajos. Al estar expuesta a ruidos por encima de lo normal y además deficiente iluminación.
- 3). El 77.2% se refiere a una deficiente comunicación entre jefe-subordinado, al no existir una sistemática participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- 4). El 79.5% de las encuestadas manifestaron que los sistemas de pagos no responden a una verdadera cultura productiva y no resultan ser motivadores.
- 5). El 100% de las encuestadas manifiesta que existe dificultades con el transporte para el traslado al centro laboral
- 6). Un resultado del 88.6% de las encuestadas respondió la carencia de medios de protección individual propios para puestos de trabajos.
- 7). El 88.6% de las encuestadas plantean dificultades con la capacitación y recalificación de costureras, al no existir cursos de adiestramiento para nuevas captaciones.
- 8). El 90.9% respondió que no es política de la empresa la aplicación de estímulos morales a trabajadores destacados.
- 9). El 88.6% manifiesta que no se ha entregado ninguna capacidad de matrícula en círculo infantil.
- 10). El 81.8% de las encuestadas responde que el comedor no funciona bien y con buena calidad
- 11). El 86.3% responde que no conoce que se hayan realizado estudios de normación de trabajo en estos años.
- 12). El 93.1% de las encuestadas no considera que la atención al hombre haya mejorado en la empresa con relación al año anterior.
- 13). El 75.0% de los encuestados responden que los matutinos no son realizados de manera periódica.
- 14). El 52,2% no se muestra con interés por el éxito o fracaso de la organización, no considerándose importante en la misma.
- 15). El 40.9% dicen que no se analizan y discuten con los trabajadores los sistemas de pagos.
- 16). El 25.0% responde que no domina el sistema de pago al que está acogido.

17). El 56.8% de las encuestadas no reconoce que sean buena ni adecuadas el trato de su jefa para con ellas.

18). El 43.1% de las encuestadas responden que no se realizan asambleas donde se discuten temas importantes o relacionados con el plan de producción.

19). El 54,5% de las encuestadas responde que no se chequea el tema de la atención al hombre con los trabajadores.

Encuesta a ex – trabajadoras, análisis de los resultados: (tabla 2 Anexo 7)

1). El 77,3 % plantea situación con el transporte obrero e inconveniencia con el horario de trabajo para el cuidado de familiares.

2). El 22,7 % de las encuestadas dicen que existen ofertas más ventajosas en cuanto a salario y transporte.

Con la técnica de observación desarrollada por un experto, se pudo corroborar el resultado obtenido con las diferentes técnicas, la aplicación de ésta última, arrojó las siguientes causas.

- 1) Déficit de Costureras en las principales líneas de producción. Problemas en las líneas de producción en serie, por pérdida de tiempo de algunas costureras.
- 2) Demora en la realización de las operaciones como monte de bolsillo, monte de faja y monte de cuello, presencia de producciones defectuosas y mala calidad del hilo que demoran la realización de la prenda.
- 3) Poco aprovechamiento de la jornada laboral de las costureras existentes, conversando dentro del proceso.
- 4) Desaprovechamiento de la jornada laboral por llegadas tardes, salidas antes de hora, pérdida de tiempo conversando con operaciones sin realizar
- 5) Determinadas tipos de quejas: por el pago, la pérdida de tiempo en el comedor, el baño distante, falta de iluminación, excesivo ruido etc.
- 6) Confección de prendas con mala calidad en cuanto a: respunte de cuello y bolsillo; monte de cuello y monte de mangas con sobre costuras y fajas con terminación en forma de picos.

## **Aplicación del Estudio Documental:**

Al utilizarse la técnica de estudio documental se puso en evidencia que:

1. En el período comprendido años 2006 y 2007 fue registrado alto índice de fluctuación de la fuerza laboral.
2. No es aplicado correctamente la estrategia de atención al hombre que existe en la empresa.
3. El tema de alimentación ya sea comedor obrero, o servicio merienda se oferta en una sola sección y en la mayoría de las veces no se realiza por no contar con una cifra aprobada para este destino.
4. Falta de medios de protección de higiene del trabajo, han sido temas discutidos en asambleas de los trabajadores, pero no han tenido la respuesta a tal necesidad y en las asambleas de representante no se han llevado como uno de los temas principales para el debate.
5. Se realizó una inspección por especialistas del Centro de Higiene y Epidemiología en la provincia, y le fue señalado la carencia de medios de protección individual como las sillas ergonómicas para costureras que de no usarse durante el proceso, ocasionan a la trabajadora una deformación en la columna vertebral y afecciones por trastornos en la cervical, existiendo un alto por ciento de sillas rotas que no se han encontrado recursos para repararlas; en el año 2007 fueron entregadas un nivel muy ínfimo de este medio individual que no resolvió la situación, ya que aproximadamente la totalidad de los talleres están necesitando de ser sustituidas las existentes o de una nueva inversión; así como fue detectado por los inspectores que las trabajadoras están expuestas a un ruido excesivo por encima de lo normal por la existencia de ventiladores defectuosos con más de 20 años de uso y explotación

En el estudio de la documentación que obra en la dirección de recursos humanos de la oficina central de la empresa se conoció que tienen diseñado y en vigor, cinco sistemas de pagos generales para todos los trabajadores tales como sistema de pago destajo progresivo.; sistema de pago destajo individual; sistema de pago destajo indirecto; sistema de pago por los resultados finales para unidad tecnológica; sistema de pago por los resultados finales vinculados a las utilidades; el sistema de pago al que están acogidas las trabajadoras que participan en el proceso productivo como la sala de corte y las trabajadoras de las brigadas de costura, están acogidas al mismo sistema de pago, el destajo progresivo.

Las deficiencias descritas anteriormente demuestran las fallas que han existido en los componentes de algunos sistemas que integran el Sistema de Dirección y Gestión, evidenciándose que ha existido inobservancia de normas jurídicas vigentes dispuestas como el código de trabajo Ley 49 de 1979; la Ley 13/1977 que rige toda la política a seguir con la Protección e Higiene del Trabajo (PHT); el Decreto 281/2007 CECM “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión”; la Resolución 13/2004 MTSS que establece los principios y política de la estimulación moral, así como la Resolución 9/2007 MTSS sobre los sistemas de pagos que se deben responder a una política objetiva que se parezcan al contenido de trabajo que verdaderamente los trabajadores realizan y que respondan a una verdadera cultura productiva y que resulten estimulantes..

### **2.1.3 Aseguramiento de Materia Prima.**

Las empresas, en el momento de trazar sus estrategias deberán tener en cuenta el suministro de materias primas, ya que esto constituye un principio indispensable para poder llegar a ser una empresa en perfeccionamiento empresarial. Por tanto las empresas deben diseñar desde ese mismo momento cuáles serán sus principales proveedores que le suministren la materia prima y avíos que garanticen su encargo social.

En la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, desde el año 2006 se vienen presentando serias dificultades en el suministro de materias primas, por tanto se ha visto afectado el cumplimiento de sus planes de negocios, y no le ha permitido contar con los surtidos de tejidos necesarios para la satisfacción de los clientes, en cuanto a tipo y colores de tejidos, como lo había tenido en años anteriores; el hecho de haber trabajado con un solo proveedor, no fue posible buscar alternativas e imposibilitó cumplir los contratos con sus principales clientes, por lo que las ventas se vieron reducidas por este concepto. Toda esta situación fue identificada de el uso de técnicas de investigación como; la entrevista a técnicos y especialista, la encuesta a clientes y el estudio documental. Los resultados se detallan a continuación:

### **2.1.3.1 Entrevista a Técnicos y Especialistas, análisis de los resultados.**

(Tabla 1 Anexo 8)

1. El 75.0% de los entrevistados reconoce que ha faltado el suministro necesario de materia prima para dar respuesta a los pedidos de los clientes.
2. El 48,7% de los entrevistados manifiesta la pérdida de clientes por no encontrar en el mercado sus gustos y necesidades y han decidido abandonarlos por existir otros competidores.
3. El 75,0% de los entrevistados manifiesta que ha faltado previsión por parte de los directivos de la empresa en el tema de contratación a varios proveedores que garanticen el suministro de materia prima segura, y en los almacenes para dar continuidad a su proceso productivo.

### **2.1.3.2. Encuesta a Clientes, análisis de los resultados. (Ver Anexo 9).**

- 1). En 90.0% de los encuestados responden que no satisface sus expectativas los diseños mostrados y los tejidos escogidos.
- 2). El 100% de los encuestados responde que existe demoras en los plazos de entrega de acuerdo a lo pactado según contrato de compraventa.
- 3). El 90.0% considera que no es todo lo agradable el trato recibido tanto por directivos como técnicos del área.
- 4). El 80.0% responde que los tejidos mostrados no responden a sus deseos y a su imagen corporativa.
- 5). El 70.0% de los encuestados responde que las prendas no muestran toda la calidad en la terminación y en ocasiones no responden al diseño inicial solicitado.
- 6). El 70 % de los encuestados no observa profesionalidad por parte de los directivos y técnicos del área de comercialización y ventas.

### **2.1.3.3 Uso de la técnica Estudio Documental, análisis de los resultados.**

Con el uso de esta técnica de estudio documental; permitió conocer la situación creada en la empresa por la falta de suministro de materia prima, por lo que los resultados económicos-financieros de la empresa se vieron afectados, en la tabla que se anexa se muestran los resultados económicos financieros de la empresa al cierre de 2007, percibiéndose el decrecimiento de las ventas por años, partiendo de los resultados obtenidos en el año 2005 y de manera graficada se observan los niveles de ventas en % en orden descendente en los años 2006 y 2007.

En la revisión de la documentación seleccionada, se conoció que como parte de la estrategia trazada por la empresa, desde el 1ro de septiembre del año 1999, todas sus producciones estaban respaldadas por un Contrato de Producción Cooperada de la firma española de la Marca Trébol- Corecasa SA garantizando por su parte toda la materia prima y avios muy puntuales con características específicas que garantizaban la imagen corporativa y el aumento paulatino de clientes potenciales.

Mientras estuvo vigente esta relación contractual (período comprendido de año (1999 a Junio 2005), se garantizaba el cumplimiento de todas las prendas de confecciones solicitadas por los clientes de todos los sectores, permitiéndole a la organización lograr récord en sus producciones y cubrir toda la capacidad de Insumo Hotelero en el país, así como la contratación a Organismos Autofinanciados; garantizándose la entrega puntual de los pedidos y con extrema calidad.

En los archivos que obran en la organización aparece, que por condiciones objetivas en el país, se decidió desde el nivel central, no continuar con la producción cooperada que se venía trabajando, en el momento de la decisión no existía otro suministrador que abasteciera la materia prima necesaria para dar continuidad a la producción, por tal motivo se paralizó una gran parte del proceso productivo una vez agotadas las materias primas y avíos existentes en los almacenes de la empresa, situación que no fue posible revertir con soluciones alternativas, que le permitiera cumplir en las fechas de entrega pactadas la producción solicitada por los clientes.

En la revisión de las actas del consejo de dirección aparece este tema tratado con frecuencia a partir de reclamaciones realizadas por diferentes clientes, por incumplimientos en las entregas pactadas según contrato de compraventa, situación que aún existe al cierre de 2007 en Hoteles como Meliá Guillermo, Súper Club varadero, Paradisos Ríos de Oro, Playa Caleta y Brezzer Varadero, incluidas además reclamaciones del propio cooperante extranjero por incumplimientos de pago por surtidos de tejidos recibidos. Este tema también ha sido tratado en las reuniones de coordinación de la producción, pero en ninguno de los casos se encontraron evidencias de que se hayan adoptado acuerdos o tomado medidas para resolver la situación creada.

El uso de las distintas técnicas aplicadas permitió llegar a conclusiones que la situación creada en la Empresa de Confecciones Trébol, debe ser atendida de manera urgente ya que la pone en una situación desventajosa con respecto a los clientes; pone en riesgo el cumplimiento de su encargo social y le crea un precedente negativo a la eficacia empresarial. Las desventajas que trae a la empresa no contar con el suministro de materias primas necesarias para el cumplimiento de su encargo social se detallan a continuación.

- 1). Importar la materia prima, que ocasiona pérdidas económicas a la empresa y al país,
- 2). Pérdida de clientes que abandonan el mercado, por existir otros competidores.
- 3). No puede satisfacer la demanda de uniformes del turismo de todo el País,
- 4). Presenta demoras en los plazos de entregas, viola normas legales de contratación económica vigentes en el país.
- 5). No puede desarrollar la producción de nuevos productos que le permitan la sustitución de importaciones.
- 6). Ausencia en los almacenes de un stop de materias primas que actúen en forma de inventarios.

#### **2.1.4 Actividad Estudios de Mercados.**

Para realizar los estudios de mercado existen ámbitos de aplicación y con el estudio se logran múltiples objetivos que pueden aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuáles se mencionan algunos de los aspectos más importantes. Consumidor- Producto – Mercado.

En la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, la situación que presenta la actividad de estudios de mercados fue identificada a través del uso de técnicas de investigación como la entrevista a técnicos de la dirección de comercialización y ventas y el estudio documental. Los resultados de la aplicación de estas técnicas se detallan a continuación:

**2.1.4.1 Técnica la entrevista, análisis de los resultados.** (Ver tabla 2 Anexo 8).

1. El 75% de los entrevistados reconocen la necesidad de contar con un departamento de marketing, para abrir el camino y aumentar la cartera de clientes y sólo el 25.0% responde de manera negativa.
2. El 83.4% de los entrevistados reconocen la necesidad de diseñar el sistema de mercadotecnia, sólo el 16.6% responde de manera negativa.
3. El 75,0% de los entrevistados respondieron que es deficiente la identificación y selección del mercado.
4. El 58.3% coincide que no se elaboraran bases de datos que permita mantener actualizada las características de los clientes actuales.
5. El 58.3% responde que no se realizan estudios que permita conocer el tamaño del mercado actual.
6. El 66.6% de los entrevistados coincide que es deficiente el seguimiento a las respuestas de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.
7. El 58.3% de los entrevistados responde que se desconocen las vías para lograr crecer y desarrollar la empresa a través de una nueva imagen, calidad y belleza.
8. El 75.0% de los entrevistados responde que no se cuenta con una información actualizada sobre técnicas de mercado para alcanzar nuevos y mejores productos.
9. El 83,3% de los entrevistados responden que no se han buscados alternativas para diversificar la producción, con el lanzamiento de otros productos a la venta.
10. El 75.0% responde que la empresa no ha tenido el suministro necesario de materia prima para dar respuesta a los pedidos de los clientes
11. El 58.3% responde que la organización no a crecido en los últimos años su cartera de clientes.
12. El 75,0% de los entrevistados no evalúan a los directivos de la empresa como previsiones con el tema del aseguramiento de la materia prima en sus almacenes para dar continuidad al proceso productivo.

Una vez resumidos los resultados de la entrevista se determinó que era necesario otro estudio más profundo que permitiera llegar a las causas que provocó que la actividad de estudios y segmentación de mercados alcanzara estos resultados antes descritos. La técnica que se utilizo fue la del estudio de

los documentos que debían estar en manos de la dirección de la empresa para poder arribar a conclusiones.

#### **2.1.4.2 Estudio Documental , análisis de los resultados.**

En la empresa existe una estructura multidivisional, pero no fue encontrada evidencia de que exista un departamento para atender la actividad de marketing que se dedique entre otras funciones a la realización de estudios y segmentación de mercados para extender su mercado hacia otros segmentos, conocer además que otras empresas compiten hoy con los mismos productos que pudieran entrar al mercado en los próximos años.

Los directivos de Trébol, deben tener presente que el marketing es una filosofía que se materializa en la empresa como uno de sus principales procesos mediante el cuál obtiene lo que necesita y desea; hasta el momento en que se realiza la investigación; esta actividad ha estado centrada en la Unidad Empresarial de Base No. 3 “Unidad de Comercialización y Ventas “, que trabaja la planificación corriente y busca información para soportar la planificación a mediano y largo plazo, por lo que se ha visto limitada a crecer su mercado, en tal sentido se pudo apreciar que al faltarle en su estructura organizativa el departamento de marketing, no responde al cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos y, de no tomarse medidas o acciones concretas urgentes, avisora la misma situación para los próximos años.

Con la utilización de las técnicas quedó evidenciado que en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, no se cumple con una de las políticas dispuestas en el cuerpo legal CECM, Decreto 281/2007 que expresa textualmente: “el éxito de una empresa será mayor en la medida que haya sabido elegir sus mercados objetivos y haber diseñado programas de mercadotecnia específicos para cada uno de ellos”

Al evaluar los resultados obtenidos con la ayuda de las técnicas, se infiere que necesariamente la empresa debe modificar su estructura y aprobar la creación de un departamento de marketing y diseñar el sistema de mercadotecnia. En tal sentido está limitada a:

1. Identificar y seleccionar el mercado.
2. Elaborar bases de datos que le permitan mantener de manera actualizada las características de sus clientes actuales.
3. Realizar estudios que le permitan conocer el tamaño del mercado.

4. Dar seguimiento a las respuestas, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.
5. Conocer el perfil del consumidor
6. Conocer las vías para lograr crecer y desarrollar la empresa a través de una nueva imagen, calidad y belleza.
7. Obtener una información actualizada sobre técnicas de mercado para alcanzar nuevos y mejores productos.
8. Diversificar sus producciones, buscando alternativas para la venta de nuevos productos.

## **2.2 Análisis de la aplicación de métodos y técnicas.**

En el desarrollo de esta investigación fue utilizado la teoría general de sistema, teniendo en cuenta el enfoque sistémico, y las definiciones dadas por el cuerpo legal decreto 281/2007 CECM y por Chiavenato (1995) en la que se plantea entre otras cosas, que un sistema consiste en aproximarse a los problemas, considerando y viendo su globalidad, no sólo interna sino también en relación con el entorno, todas las características y cambios de éste, tendrán influencia en el sistema que deberá adaptarse al cambio para mantener el equilibrio. Todas estas consideraciones fue empleado para diagnosticar el estado actual del objeto de estudio, con el uso de técnicas de investigación y de manera general fue la filosofía utilizada a la hora de analizar el problema a resolver.

Para trasladar a la empresa desde la posición de su estado actual, al estado deseado, fue necesario un período de tránsito el que permitió formular las acciones para proponer el Plan de Acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo propuesto en los componentes seleccionados: (el esquema de procedimiento se muestra en el (Anexo 10)

## **2.3 Propuesta del Plan de Acción dentro del Sistema de Dirección y Gestión en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.**

En la investigación resultó evidente que existen fallas en la aplicación de algunos componentes dentro de los sistemas que integran el sistema de dirección y gestión como: la fuerza de trabajo, el aseguramiento de materias primas y materiales y la actividad estudios de mercado.

A continuación se proponen un grupo de acciones concretas que permiten una eficaz aplicación de los componentes en algunos sistemas que integran el

sistema de dirección y gestión y que a la vez contribuyan al crecimiento de la eficacia empresarial en sentido general en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila. El plan de acción con las acciones o tarea para cada componente; el responsable del cumplimiento; los que participan en la ejecución; el período de cumplimiento y los recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea, se muestran en el (Anexo 11). A continuación se muestran para cada componente.

### **2.3.1 Acciones para componente Fuerza de Trabajo.**

La aplicación de las siguientes acciones persigue como objetivo propiciar el trabajo con una fuerza laboral estable, motivada y comprometida con la organización:

- 1). Realizar estudios en los Sistemas de Pagos a los que están acogidos los trabajadores directos a la producción.
- 2). Adquirir medios de protección individual propios para los puestos de trabajos.
- 3). Realizar compras de luminarias y ventiladores para su sustitución.
- 4). Desarrollar una efectiva relación entre jefes y subordinados.
  
- 5). Hacer uso de lo dispuesto en la Resolución No. 13 de 2004 del MTSS para la estimulación moral.
- 6). Revisar la estrategia de atención al hombre existente y darle un uso adecuado.
- 7). Utilizar el contrato de trabajo a domicilio, rescatando el proceso productivo "cose en casa".
- 8). Proponer al nivel central firma de convenio MINIL - FMC para cursos de capacitación y de adiestramientos.
- 9). Hacer propuestas de estudios de factibilidad, reduciendo para una mayor utilización de fuerza de trabajo y incremento de la productividad.
- 10). Hacer estudios de productividad, buscando integralidad y especialización para todo tipo de operaciones en todas las costureras.

### **2.3.2 .Acciones para el componente Aseguramiento de Materia Prima.**

Las medidas que se proponen aplicar en este componente tienen por objetivo mejorar el aseguramiento de los recursos necesarios para el proceso productivo. Lo que permitirá el cumplimiento de los planes propuestos y estimular la búsqueda cada vez más creciente de clientes potenciales.

- 1). Trabajar con suministradores - productores de materia prima fundamentalmente.
- 2). Acordar que en los almacenes centrales de la empresa exista un stop de materias primas que actúen en forma de inventarios racionales.
- 3). Dar uso al procedimiento que existe para la evaluación y selección de los proveedores.
- 4). Recuperar clientes del turismo nacional que han buscado proveedores extranjeros, para eliminar.
- 5). Utilizar las vías alternativas para lograr satisfacer la demanda de uniformes del turismo de todo el País.

### **2.3.3. Acciones para el componente Estudios de Mercados.**

Con el cumplimiento de las acciones que a continuación se exponen; se cumple el objetivo de dotar a los directivos y técnicos de herramientas que le permitan conocer sus clientes potenciales y contribuir al crecimiento de su eficacia empresarial.

- 1). Modificar la estructura organizativa de la empresa y crear un departamento de marketing.
- 2) Explotar las vías para Identificar y seleccionar mercado y clientes
- 3). Elaborar bases de datos con las características de los clientes actuales.
- 4). Documentar las opiniones de los clientes sobre los productos o servicios que oferta y presta la empresa.
- 5). Tener documentado e implantado el sistema de atención a clientes.
- 6). Realizar estudios para conocer tamaño del mercado donde opera la empresa,

- 7). Participar en el proceso de confirmación de contratos con clientes y proveedores.
- 8). Dar seguimiento a respuestas de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.
- 9). Explorar canales de comunicación para conocer gustos, preferencias, identidad corporativa.
- 10). Solicitar servicio de Internet para conocer las empresas que comparten hoy los mismos productos que pueden entrar en el mercado en los próximos años.
- 11). Lograr mayor información sobre técnicas de mercado para alcanzar nuevos y mejores productos que proporcione beneficios económicos a la empresa.
- 12). Explotar las técnicas de información más actualizada para alcanzar un nivel de conocimiento de cómo anda el mundo moderno y las propuestas más actuales en vestuario profesional.
- 13). Promocionar la Marca Trébol en Pasarelas, que muestre confecciones combinando diseño y tejido con el estilo competitivo más moderno.
- 14). Realizar estudios de segmentación de mercado.
- 15). Solicitar a la Unión de Confecciones la modificación del objeto social que le permita lanzar nuevos productos a la venta.

#### **2.4 Aplicación de plan de acción dentro del Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.**

A continuación se exponen cómo fueron aplicadas las distintas acciones propuestas anteriormente, con el objetivo de hacer más eficiente la aplicación de los componentes dentro de los sistemas que integran el (SDG) y que permita revertir los resultados de eficacia en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.

Para la elaboración y aplicación de acciones y tareas a ejecutar fue creado una comisión de trabajo, la misma estuvo integrado por el Autor de esta investigación, Especialistas de Salario, Normación del Trabajo, Técnicos de

Recursos Humanos, Técnico de Protección e Higiene del Trabajo, Directores de dos Unidades Empresariales de Base, Miembros del Consejo de Dirección, radicados en la Oficina Central de la empresa, así como participaron como invitados una representación de trabajadores de reconocido prestigio con más de 20 años de experiencia en la empresa, Miembros de los Ejecutivos de Secciones Sindicales de los Municipios Ciego de ávila y Morón.

#### **2.4.1 Aplicación del Plan de Acción en componente Fuerza de trabajo.**

1. Una vez realizados los estudios de todos los sistemas de pagos fueron diseñados nuevos sistemas con las regulaciones que aparecen en el Decreto 281/2007 y la Resolución No. 9 /2007 del MTSS, los que primeramente fueron llevados a un activo de productividad con la participación de especialistas de la dirección de capital humano, en la reunión participaron personalidades de la dirección provincial de trabajo, una representación de secretarios generales de secciones sindicales y la secretaria general del sindicato de la industria ligera en el territorio, se analizaron y fueron propuestos a presentar a los trabajadores en asambleas para su aprobación y puesta en práctica.

Las asambleas con los trabajadores también sirvieron para la aprobación de la aplicación de las normas de empresa que sustituyen las normas ramales que anteriormente eran aplicadas. Con la nueva concepción de los sistemas de pagos diseñados serán aplicados en la empresa 14 Sistemas de Pagos elaborados propios para cada actividad, los mismos cumplen los siguientes condicionantes sencillos, medibles, rigurosos, estables y estimulantes.

Para el caso de las trabajadoras directas a la producción fueron diseñados dos, sistemas de pago, uno propio para la sala de corte y otro sistema de pago para la brigada de costura; los reglamentos de sistemas de pagos que fueron diseñados para estas dos actividades se observan en (Anexo 12)

2. Fue creada una comisión integrada por los compañeros de diferentes áreas como de la dirección tecnológica, un mecánico de reconocido prestigio, directores de unidades de producción e Ingenieros en confecciones, los que tuvieron la encomienda de procesar toda la información para la compra, mediante un convenio de colaboración Cuba-Venezuela; que incluye entre otros, medios de protección e

higiene y salud en el trabajo, medios de protección individual deficitarios, que no han sido posible adquirirlos dentro del país, tales como sillas ergonómicas propias para costureras, ventiladores para sustituir los defectuosos por agotada su vida útil, luminarias para sustituir las existentes que no resuelven el problema en las unidades de producción, nuevas máquinas para sustituir las existentes así como medios de trabajos.

3. Se actualizaron los órganos de dirección colectiva y órganos asesores, así como se han invitado a trabajadores de reconocido prestigio y de gran experiencia a las reuniones del consejo de dirección cumpliéndose con lo dispuesto en el “Reglamento del Sistema de Dirección y Gestión” Decreto 281/2007.
4. Han sido explotados los medios alternativos de comunicación, quedando establecido de manera oficial el uso de matutinos, actualización de murales, utilizado los propios matutinos para conversatorios entre jefe – subordinado así como la participación activa de los trabajadores en las reuniones de los Planes de la Economía.
5. Se diseñó un programa de estimulación moral que contempla los pasos a seguir y acciones a desarrollar según lo regulado por la Resolución No. 13 de 2004 MTSS, buscando la motivación en los colectivos laborales, haciendo entrega de diplomas y cartas de reconocimiento ante el colectivo laboral de los trabajadores destacados, concibiéndose un programa convenido con las secciones sindicales, para en las reuniones con las organizaciones del barrio y en los centros de estudios de los hijos hacerles llegar el reconocimiento de los más destacados.
6. Se inició un trabajo para mejorar las condiciones de atención al hombre, primeramente fue revisada la estrategia existente notándose que ya no respondía a los intereses y condiciones reales de la empresa y a partir de una nueva dirección general en la empresa, se comenzaron las gestiones de contratación con la Empresa Alimentaría en la Provincia, huertos intensivos, la Empresa Cárnica de Turiguanó, la Empresa Avícola, la Empresa de Acopio ambas de Ciego de Ávila y la Empresa Pesca Caribe de Morón, buscando un balance nutritivo.

7. Fue reforzado el servicio de merienda, lográndose ofertar este servicio en la sección de la tarde, todo da cumplimiento a la Resolución No. 631/2008 del MEP, que autoriza a solicitar estos servicios al quedar incluidos dentro del objeto empresarial aprobado
8. Se coordinó en los Consejos Populares del poblado de Orlando González Municipio Majagua y en el Consejo popular de Tamarindo Municipio Florencia lugares donde están enclavadas las unidades, para retomar a partir de un levantamiento realizado, la contratación a domicilio, con el proceso productivo “cose en casa”; quedando precisado que la trabajadora o trabajador pone sus medios y la empresa garantiza materia prima y normas técnicas y sistema de pago propio a esta modalidad.
9. Se coordinó con la Unión de Confecciones, trasladar la propuesta al nivel central para la firma de convenios de cursos con la FMC y habilitar cursos territoriales de adiestramiento para que las nuevas captaciones de costureras dominen la actividad en un breve tiempo.
10. Se acordó realizar un estudio de factibilidad para reducir la línea de producción en serie; tomando las medias para aumentar las operaciones por costureras que permitan una mayor utilización de la fuerza, y un incremento de la productividad.
11. Se coordinó con las secciones sindicales, hacer estudios de productividad en todos los talleres y aplicar la rotación en las líneas de producción, buscando que se logre la integralidad en las costureras en todo tipo de operaciones, buscando una especialización.
12. Se decidió crear en el poblado de tamarindo, Municipio Florencia una “Casita Infantil” al amparo de la Resolución Conjunta No. 1/2001 MINED – MEP donde se le prestará servicio a las niñas y niños de las madres que laboran en el taller de confecciones de este poblado.
13. Se acordó que el convenio colectivo de trabajo sea actualizado y retomado su uso y que el mismo sea chequeado trimestralmente para

revisar el cumplimiento de lo pactado tanto por parte de la administración como por el sindicato.

14. Se acordó que cada acción propuesta, ejecutada o en vías de solución, de forma periódica sea analizada su cumplimiento, tanto en reuniones sindicales como en los consejos de dirección de las unidades y en la dirección de empresa.

#### **2.4.2. Aplicación del Plan de Acción en componente Aseguramiento de Materia Prima**

1. Fueron firmados Contratos Marco con la Comercializadora ABRAXAS SA y la Empresa Importadora Exportadora (MINIL), contratos con vigencia por cinco años con la Empresa Comercializadora “Desembarco del Granma” pactándose los niveles de tejidos y avíos que se necesita para garantizar los pedidos de los clientes actuales y futuros de la empresa.
2. Fue elaborado un Proyecto de Inversión Extranjera, para laborar como Empresa Mixta, utilizando de las seis unidades de producción, tres destinada a esta modalidad, con el objetivo de garantizar los aseguramientos de materia prima en tiempo y forma para cumplir con los clientes, mejorar la calidad de las producciones y la tecnología existente, y rescatar el turismo nacional en la confección de Uniformes de todo el país. El proyecto se encuentra en la fase inicial.
3. Fue realizada una inversión en una compra de una Máquina de fabricación China, para uso de Laboratorio de comprobación de Tejido, con esta inversión se comprueba la calidad de la Materia Prima adquirida de los diferentes proveedores los que son sometidos a una prueba de ensayo para comprobar; dureza, calidad, cambio de tonalidad, resistencia del hilo, textura entre otros, permitiendo darle una garantía al Cliente de lo que se vende, de esta manera queda satisfecho y regresa a la organización en busca de un nuevo servicio.
4. Fue creado un equipo de trabajo integrado por especialistas calificados y preparados para realizar estudios sobre las ventajas de comprar la

materia prima a proveedores-productores y quedando aprobado como una estrategia de trabajo.

5. Quedó establecido que en los Almacenes Centrales de la Empresa exista el stop de materias primas y avíos que actúen en forma de inventarios racionales, que garantizan que el proceso productivo no se vea afectado por falta de estos aseguramientos.
6. Se recuperó el uso del procedimiento que existía para la evaluación y selección de los proveedores, con el objetivo de asegurar la materia prima y avíos necesarios con suministradores competitivos y confiables.(ver anexo 13)

#### **2.4.3. Aplicación del Plan de Acción en componente Estudios de Mercado.**

1. Fue solicitada al Director General la modificación de la Resolución que aprueba la Estructura Organizativa de la Empresa y se procedió a crear un departamento de Marketing con grupos de trabajos subordinado a la UEB Comercialización y Ventas. (ver en Anexo 14)
2. Se decidió que el departamento de marketing tenga la responsabilidad inmediata de hacer un levantamiento de segmentación de Mercado para identificar y seleccionar a los cuáles tiene dirigidos sus productos y servicios, haciendo extiendo su mercado hacia otros segmentos. ( ver Anexo 15)
3. Se decidió que la actividad de marketing en su plan de acción tenga la responsabilidad del diseño del sistema de mercadotecnia, además de la elaboración de bases de datos bien actualizadas que detalle las características de los clientes actuales.
4. Se elaboró un Reglamento donde quedó aprobado el procedimiento a seguir para la documentación de las opiniones de los clientes sobre los productos o servicios que oferta y presta en la empresa.
5. Fue creada una comisión de trabajo donde intervienen especialistas del Área de Comercialización y Ventas y el departamento de marketing para estudiar el tamaño del mercado donde hoy opera la empresa,

definiéndose la persona autorizada a participar en el proceso de contratación tanto para clientes como proveedores.

6. Fue rescatado el uso del procedimiento para el tratamiento al seguimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes, el que está aprobado y vigente y que forma parte integrante del proceso de Comercialización y Ventas.
7. Se acordó Negociar, con la Empresa de Cultura en la Provincia, sin que medie pago alguno, la realización de Pasarelas buscando promocionar la Marca Trébol y por su parte el grupo de Moda Guayza, en la exhibición se harán combinaciones de Confecciones con tejidos y diseños que muestren un estilo competitivo más Moderno.
8. La Dirección de la Empresa Trébol estableció como política la presentación de nuevos diseños en las Ferias que se realicen en FERCAV y las Ferias Nacionales mostrando todo tipo de confecciones de las que la empresa hoy tiene a la venta.
9. Fue solicitada a la Unión de Confecciones Textiles la inclusión en el objeto social la producción con destino a la población a través del Mercado industrial. (solicitud en fase de aprobación).

## **2.5 Impacto de la aplicación del Plan de Acción dentro del Sistema de Dirección y Gestión.**

La aplicación de un grupo de acciones concretas en componentes de algunos de los sistemas que integran el Sistema de Dirección y Gestión en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, permitió aumentar el nivel de eficacia empresarial; lográndose de esta forma un mejor resultado de los planes de negocios propuestos, los cuáles han alcanzado niveles superiores en los indicadores económicos, notándose el crecimiento palpable al cierre del mes de octubre del año 2008.

Para corroborar lo expresado anteriormente fueron realizados algunos estudios y aplicadas distintas técnicas, como la encuesta a trabajadores, el estudio documental y la observación todo lo cuál se expone a continuación.

### **2.5.1. Encuesta a trabajadores.**

Una encuesta similar a la del año 2006, fue aplicada en mes de octubre/2008 escogiéndose el mismo período abarcado de la investigación, escogiéndose un grupo de 122 trabajadoras para el 33.5 % de la fuerza directa a la producción en la empresa.

Las preguntas están relacionadas con los componentes seleccionados de algunos sistemas que integran el sistema de dirección y gestión como son: la fluctuación de la fuerza laboral; aseguramiento de materia prima y la actividad estudios de mercados.

Los resultados de la encuesta están recogidos en ( Anexo 16)

Con la utilización de esta técnica se pudo corroborar que:

1. Los trabajadores aprobaron los sistemas de pagos, una vez sometidos a su consideración, lo evaluaron de adecuado, justo, y estimulantes, han sido beneficiados con su aplicación.
2. Los sistemas de pagos, cumplen las características necesarias y han propiciado el incremento productivo y la motivación de los trabajadores, notándose resultados económicos favorables.
3. Se han venido cumpliendo las políticas de estimulación moral trazadas en la Resolución 13/2004, haciéndose extensivo el reconocimiento en barrios y escuelas de los hijos de los trabajadores destacados.
4. Los trabajadores participan en la dirección de la empresa, son consideradas sus opiniones para el análisis de los problemas existentes y para la toma de decisiones, son llamados a los consejos de dirección y reuniones de coordinación de la producción y se aprecia una adecuada comunicación de los trabajadores con la alta dirección.
5. En los comedores obreros se aprecia un ambiente agradable, se ha desarrollado un amplio movimiento de “comedores modelos” siendo declarados tres de ellos con esta categoría, condición que otorga la dirección del sindicato en la provincia y se estableció una segunda merienda en la sección de la tarde.
6. Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, han sido revertidas, se sustituyeron las luminarias y una parte de ventiladores defectuosos, así como fueron reparadas algunas de las sillas ergonómicas que estaban fuera de uso, y se espera por la inversión en proceso con la República Bolivariana de Venezuela, para completar las sillas

ergonómicas para cada costurera, así como la sustitución de los ventiladores.

Los resultados obtenidos en esta nueva encuesta aplicada en la postrimería del mes de de octubre/2008 fueron comparados con las respuestas de la encuesta anterior aplicada en octubre/2006. Los resultados se muestran en (Anexo 17).

### **2.5.2 El Estudio Documental.**

Esta segunda técnica empleada, permitió confirmar la aplicación del plan de acción en los componentes seleccionados de los sistemas; sistema de capital humano; sistema de contratación económica y sistema de mercadotecnia, se revisaron documentos, reglamentos, actas, registros, controles y otros en poder de la dirección tanto de las UEB; el sindicato como la Dirección General de la Empresa, pudiéndose verificar lo siguiente:

1.- La existencia; vigencia y actualización de: Registros de control de la aplicación de los sistemas de pagos; Reglamentos de los Sistemas de Pagos; Reglamento Disciplinario Interno; Convenio Colectivo de Trabajo; Reglamento de Brigada Socialista de Trabajo; Actas del Consejo de Dirección; Registros de Control de Ausentismo; Reglamento de Normación del Trabajo; Reglamento para Interrupciones; Registro de Nóminas de pagos; Levantamiento de Captación de Costureras; Estrategia Atención al Hombre; Procedimiento de Comercialización y Ventas; Procedimiento para la Evaluación de Proveedores; Cartera de Clientes; Estudios de segmentación de mercados; Plantillas de Cargos y Estructuras Organizativas; Expediente Legal de la Empresa; Registro Estado Técnico del Equipamiento Tecnológico; Estrategia de Capacitación; Protocolo de Proveedores y Clientes; Manual de la calidad; Sistema Integrado de Gestión.

2.- En la revisión de la documentación descrita anteriormente se pudo comprobar que:

a). Los sistemas de pagos abarcan a todos los trabajadores, donde cada uno tiene su salario vinculado al cumplimiento de determinados indicadores, y condicionantes, en él se aborda el tema de el tratamiento a las interrupciones, fue discutido y aprobado por los trabajadores en asambleas y su forma de distribución está dado por la participación de cada unidad y trabajador en los resultados generales de la empresa.

- b). Los cuadros, dirigentes y especialistas miembros del consejo de dirección asisten a las reuniones de forma permanente, reunión de coordinación de la producción y en las asambleas de afiliados.
- c). Se revisa por parte de la administración y el sindicato el convenio colectivo de trabajo de manera periódica.
- d). De manera sistemática se analiza y se toman acciones sobre el aprovechamiento de la jornada laboral, la disciplina, el ausentismo y la fluctuación.
- e). En los consejos de dirección, reuniones de coordinación de la producción, y consejos se analizan y toman decisiones en aspectos como la seguridad y salud, los medios de protección individual y las condiciones de trabajo, la atención al hombre, los sistemas de pagos, la estimulación, la motivación y la captación de nuevas costuras, el seguimiento al movimiento comedores modelos etc.
- f). Se han retomados los estudios en matutinos sobre las principales cláusulas del Reglamento Disciplinario Interno, se han aplicado medidas disciplinarias a trabajadores por infracciones del horario de trabajo como abandono de su puesto de trabajo, llegadas tardes y salidas antes de hora.
- g). Se aprobó una nueva estructura organizativa, creándose un departamento de marketing con la responsabilidad de la realización constante de estudio de mercado.
- h). Una vez creado el departamento de marketing se retomó el procedimiento existente con el apoyo del nuevo consejo de dirección para la evaluación y selección de los proveedores dando diferentes categorías, con el objetivo de buscar los más confiables y potenciales para garantizar el aseguramiento de la materia prima.
- i). El departamento de Marketing realizó un levantamiento utilizando la técnica de segmentación de mercado, agrupándolos por características y exigencias de cada cliente, con el objetivo de abrir camino para aumentar su cartera de clientes, que le permita crecer la eficiencia empresarial, posesionando la marca comercial Trébol en el Mercado para rescatar la imagen pública de la Organización.
- J). La fuerza de trabajo, al cierre de octubre 2008 el índice de fluctuación es de 3.3% notándose una disminución considerable con relación al año anterior.

k). Fue inaugurada la “Casita Infantil” en el poblado de tamarindo municipio Florencia para el cuidado de los hijos de las trabajadoras que laboran en la UEB No. 7 enclavado en este poblado.

l). La actividad de normación del trabajo fue trasladada de la Dirección de Capital Humano para la Dirección Técnica, dando cumplimiento a lo dispuesto en el Decreto 281/2007 para las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial.

m). Con los nuevos sistemas de pagos diseñados quedó solucionado los problemas de mala calidad en algunas operaciones ya que constituye una condicionante a cumplir para poder recibir los beneficios salariales y bondades que ofrece el sistema.

n). Quedó firmado el convenio de negociación entre la Empresa Trébol y la Empresa de Cultura con su Grupo de Moda Guayza para la realización de pasarelas y en las Ferias FERCAV 2009.

ñ). Se rescató la cadena Hotelera Iberoestar que había abandonado el mercado y se han sumado nuevos clientes autofinanciados fundamentalmente para Ropa de Custodios, tales como la Empresa Constructora Integral No.1, Empresa Láctea ciego de ávila y la Organización Básica Eléctrica de las provincias Cienfuegos y Ciego de Ávila.

o). La evidencia de la relación contractual con Comercializadora ABRAXAS SA y la Empresa Importadora Exportadora (MINIL), contratos con vigencia por cinco años con la Empresa Comercializadora “Desembarco del Granma”

p). Fue solicitada a la Unión de Confecciones Textiles la aprobación de la inclusión en el objeto empresarial la venta a la población a través del mercado industrial, buscando diversificación de sus producciones.

### **2.5.3 La Observación.**

La tercera técnica utilizada para corroborar los resultados de esta investigación fue la observación por experto. La misma se efectuó tomando como referencia la misma Unidad del primer estudio realizado, en la primera quincena de octubre de 2008 y durante el estudio realizado el observador pudo arribar a los siguientes resultados:

#### Seguridad y Salud

- 1). Fueron sustituidas las luminarias defectuosas por otras de mejor calidad.
- 2). Se realizó una compra de ventiladores y fueron sustituidos parte de los que provocaban el ruido excesivo.

3). Fueron reparadas algunas de las sillas ergonómicas que estaban de baja, el resto espera por la inversión.

4). Se construyeron nuevos baños sanitarios y fueron reparados los existentes.

#### Disciplina laboral

1). Disminución considerable de llegadas tardes y salidas antes de hora.

2). Las trabajadoras permanecen en sus puestos de trabajo y aprovechan más el tiempo, las jefas de brigadas mantienen un control constante de sus subordinadas, siendo las que autorizan cualquier ausencia, salida y llaman la atención cuando sucede alguna indisciplina.

4). La Pérdida de tiempo por mala calidad en los tejidos y el hilo ha disminuido considerablemente.

#### Relaciones Laborales:

1). Los trabajadores tienen una participación activa en el proceso de producción, y son escuchadas sus opiniones, su presencia es permanente al igual que el dirigente sindical.

2). Se hace uso de murales, se rescataron los matutinos, existe intercambio Jefe - subordinado, se debaten temas importantes donde se necesita del concurso de los trabajadores.

#### Atención al hombre

1). Se cumple con la política del estado sobre la estimulación moral y material estimulándose a los destacados de las brigadas, se entregan gallardetes y se colocan en los puestos de trabajos de las costureras.

2). Se realizaron entregas de reconocimientos a trabajadores que obtuvieron premios y participaron en el Forum de base de Ciencia y Técnica.

3). La atención al hombre ha dado un vuelco en cuanto a calidad y variedad de sus ofertas, fue declarado el comedor con la categoría de "Modelo" se logró ofertar una segunda merienda en la sección de la tarde para las trabajadoras directas a la producción.

#### Sistemas de pagos.

1). Los trabajadores tienen conocimiento de los sistemas de pagos a los que están acogidos, las trabajadoras consideran los nuevos sistemas de pagos como cumplibles y estimulantes.

2). Se aplican Normas de Empresa que buscan la uniformidad para todas las costureras, aplicando una misma norma de tiempo para una misma operación para todas por igual, permitiéndoles llegar a la meta fijada.

#### **2.5.4 Análisis del impacto que produjo la aplicación del Plan de Acción.**

##### **2.5.4.1 Análisis de Fluctuación Laboral.**

Después de la toma de medidas y aplicadas las diferentes acciones concretas en el sistema de dirección y gestión en el año 2008 el índice de fluctuación laboral disminuyó en comparación a períodos anteriores, en un (3.3%).

En el análisis de la fluctuación laboral se realizó una comparación de este indicador cierre octubre/2008 con respecto a los años anteriores y fueron determinadas además las causas de la fluctuación laboral; todo lo cual corrobora lo acertado de haber aplicado un grupo de acciones dentro del sistema de dirección y gestión y que contribuyeron a disminuir la movilidad de la fuerza de trabajo en la empresa; obtener una mayor eficiencia empresarial y obtener mejores resultados en las ventas.

Los datos utilizados para el cálculo de los índices de fluctuación laboral evidencian una disminución significativa al cierre del mes de octubre de 2008 con respecto al cierre año 2007. Los resultados se muestran en (Anexo 18).

Al identificar las causas que provocaron la fluctuación laboral al cierre de octubre de 2008, se procedió a agruparlas causas internas o propias de las fallas en el proceso de dirección, así como fueron comparadas con las causas de la fluctuación identificadas en años anteriores, de éste análisis se concluyó lo siguiente:

1. Que el 6.79% de la fluctuación laboral al cierre 2007 se debía a causas internas o propias de las fallas en el proceso de dirección. Al cierre de octubre/2008 estas causas solo alcanzan el 3.3%.
2. Que las causas que más influyeron en la movilidad de la fuerza de trabajo en el período 2006 - 2007 fue la inconformidad con el salario en 32.91% y la mala atención al hombre el 5.33%. El cierre de octubre/2008 no hubo casos de movilidad como consecuencia de inconformidad con el salario y solo tres casos por ofertas más ventajosas en otras empresas en cuanto a condiciones de trabajo y transporte. (Gráfico Anexo 18).

#### **2.5.4.2 Análisis de las Ventas cierre Octubre/2008.**

Para conocer cómo la aplicación de las medidas y acciones concretas había logrado un efecto positivo en la gestión empresarial, se realizó un análisis de la eficiencia al cierre de octubre/2008. Utilizando para ello la técnica del estudio documental, arribándose a conclusiones, que los resultados de eficiencia alcanzados al cierre de octubre 2008 han sido superiores, con relación al real obtenido en el año 2007 (\$ 5,345.1 MP) creciendo con relación al real obtenido en el año anterior en \$ 1.058.9 MP), evidenciándose que la misma creció después de aplicadas las medidas y acciones en el sistema de dirección y gestión y que en sólo diez meses del año transcurrido de un (plan \$ 6013.0 MP) logró un Real de \$ 6404.0 MP, sobre cumpliendo el plan previsto para el año a un 107%. (Ver Tabla 1 Anexo 19).

También en el análisis de la eficiencia alcanzada en la empresa, se observan resultados positivos en los indicadores como Utilidad o pérdida que alcanza el 109 %, el Costo total de la producción el 0.96%, y el Promedio de trabajadores de 521. Los resultados productivos alcanzados en la etapa de enero-octubre/2008 y los resultados comparativos de ambas etapas se observan en la (Tabla 2 Anexo 19).

#### **2.5.2.3. Análisis actividad Estudio de Mercado.**

Para conocer cómo la aplicación de las medidas y acciones concretas habían logrado un efecto positivo en la actividad de mercadotecnia, se realizó un análisis del estudio de segmentación de mercado realizado agrupados los grupos por características afines y nivel de existencia de los mismos, definiéndose cuatro grupos importantes de Clientes Insumo Hotelero y tres grupos de clientes Organismos Autofinanciados. Percibiéndose que la empresa prepara el camino a emprender, involucrando al público interno, para posesionar su marca comercial Trébol en el mercado y mejorar con ello la imagen pública de la organización.

Los estudios realizados por cada segmento de mercados y la gráfica se muestran en el (Anexo 15.) descritos de la manera siguiente manera:

## INSUMO HOTELERO

- A-** Segmento Mercado Turístico en Cuba: agrupa las Cadenas Hoteleras Sol Meliá (24), Iberostar (5), Barceló (3), Blau. (4) abarcando este segmento 36 Hoteles, el mismo tiene la característica de poseer una imagen corporativa creada entre la empresa y el cliente, que incluye diseños y tejidos específicos a cada uno de ellos. Son hoteles muy exigentes con su imagen, no les interesa pagar más caro, usan los mejores tejidos. Este segmento abarca el 22% del mercado hotelero en el país.
- B-** Cadena hotelera Islazul (52) hoteles. Este segmento es prácticamente virgen en la cartera de clientes para la empresa. Si se tienen en cuenta los últimos 5 años solo se ha trabajado para 4 hoteles de esta cadena. Tiene un gran potencial, es una cadena hotelera que usa los tejidos Autofinanciados. Este segmento representa el 33% del mercado hotelero.
- C-** Gran Caribe (29), Cubanacán (33), Gaviota (9). Este segmento tiene la peculiaridad de verse representado en el segmento A, ya que tienen hoteles en contrato de administración con cadenas hoteleras extranjeras.. Este segmento representa el 45% del mercado hotelero.
- D-** Instalaciones y Entidades que prestan servicio al turismo. Hasta la fecha se ha trabajado alrededor de 50 de ellas, usan tejido Autofinanciado y el Importado para Turismo. No se tuvo en cuenta para el análisis del por ciento del mercado hotelero por que se desconoce el número exacto de ellas y a la hora de trazar estrategias para la organización, por la diversidad de diseños y colores que usan, serían los últimos a tener en cuenta para trazar políticas de mercado.

## ORGANISMOS AUTOFINANCIADOS.

- A- Empresas que usan Uniformes de Custodio. Es el segmento que abarca un mayor grupo de Empresas, es un producto de amplia demanda, que con un diseño y un mismo color satisface el 85% de los requerimientos nacionales.
- B- Empresas del Ministerio de Transporte, Empresas del Ministerio de la Industria Básica. Este grupo de empresas tiene la característica de usar el tejido de Poplín azul claro y Text azul oscuro. Solo las ventas coordinadas a empresas provinciales de transporte y las organizaciones básicas eléctricas representarían un valor mayor que lo vendido en ese destino en el año 2007 que fue el 30%.
- C- Empresas de la Industria Alimentaría. De este segmento existen 3 Empresas representativas, Unión Láctea, Prodal y Empresa Cubana del Pan, aportan un número importante a las ventas de este destino. Este segmento Utiliza grandes volúmenes de tejido de poplín y dril blanco.

## **CONCLUSIONES DEL CAPITULO**

1. Con el uso de distintas técnicas de investigación, se demostró que existen deficiencias en la aplicación en componentes de algunos sistemas que integran el SDG en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.
2. Quedó evidenciado que las deficiencias en la aplicación de componentes de algunos sistemas que integran el SDG han influido negativamente en la eficiencia empresarial, de ahí los bajos resultados de las ventas.
3. Con la aplicación del plan de acción propuesto para cada componente de los sistemas seleccionados que integran el SDG, se contribuye a mejorar la eficacia empresarial en sentido general en la Empresa de Confecciones Trébol.

## **CONCLUSIONES GENERALES.**

Las determinaciones que impone esta investigación para una empresa con una imagen comercial establecida en el territorio de Ciego de Ávila son determinantes para lo que requiere el mejoramiento de la organización en el sentido amplio y en las especificaciones que en este trabajo se objetivan. Atendiendo a estos criterios se arriba a las siguientes conclusiones.

1. Se evidenció dificultades en la aplicación del Sistema de dirección y Gestión y por tanto se vio reflejado en los bajos niveles de eficacia empresarial.
2. Hubo alto índice de fluctuación de la fuerza laboral calificada fundamentalmente en las (Costureras) y desmotivación de los trabajadores en la organización.
3. Se hizo evidente el desconocimiento que sobre el sistema de Mercadotecnia tenían los directivos de la Empresa de Confecciones Trébol, de ahí que no priorizaran su aplicación, siendo muy superficiales los estudios de Mercados y el análisis de resultado, para la toma de decisiones.
4. Con la aplicación del plan de acción propuesto en componentes de algunos sistemas que integran el sistema de dirección y gestión, se contribuyó a mejorar la eficacia empresarial en sentido general.

## **RECOMENDACIONES**

Las propuestas de acciones aparecen en esta investigación con una secuencia que van desde la confirmación teórico - práctico hasta la visión de impacto que tiene todo este proceso, dónde la rigurosidad científica y la valoración de todo el Consejo de Dirección de la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila, confirman esa visión. Atendiendo a este criterio se proponen las siguientes recomendaciones.

1. Realizar un taller de estudio del resto de los componentes de los restantes sistemas que integran el sistema de dirección y gestión y lograr así mayor integralidad en el análisis de la problemática existente en la Empresa de Confecciones Trébol.
2. Desarrollar una reunión de análisis en el consejo de dirección de la Empresa de Confecciones Trébol donde se presenten el resto de los sistemas que integran el SDG para evaluar su estado actual y su influencia en el resultado de la eficiencia empresarial.
3. Someter a consideración del consejo de dirección de la Empresa de Confecciones Trébol los análisis realizados y resultados obtenidos y valorar su adecuación y extensión al resto de las Empresas de la Unión de Confecciones Textiles.

## BIBLIOGRAFIA.

- 1) Acuerdo 4704 del Comité Ejecutivo del consejo de Ministro que aprueba puesta en práctica el perfeccionamiento empresarial en la Empresa de Confecciones Trébol. 2003.
- 2) Acuerdo 99 del Consejo de Ministros de Cuba, "Encargar al MTSS dictar la Regulación que establezca una política única en los sistemas de pagos por resultados" Ciudad de la Habana; 2007.
- 3) Actas Consejo de Dirección, Empresa de Confecciones Trébol, Ciudad de Ciego de Ávila años 2006 y 2007.
- 4) Alexis Codina. Material de Estudio. CETED. Universidad de la Habana 1997
- 5) Alhama, B.R. Alonso, A.F. y Cuevas, C.R.: Perfeccionamiento Empresarial. Ciudad de la Habana. 1994.
- 6) Albama B. Rafael: "Problemas de la capacitación y superación profesional de los trabajadores para alcanzar la eficiencia económica." Ponencia al III encuentro de estudios del trabajo, Central de Trabajadores de Cuba, la Habana junio 1994.
- 7) Balances Económicos – financieros de la Empresa de confecciones Trébol años 2005, 2006, 2007 y cierre octubre/2008.
- 8) Blanco Illiesca, f., "El Control Integrado de Gestión", ADP, Madrid, 1991.
- 9) Boletín Informativo GEPE. Ciego de Ávila. 2008.
- 10) Carmenate, Fuentes. L.p "Guía metodológica para la elaboración de la Tesis de Maestría" Universidad de Ciego de Ávila, Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila. Morón 2005.
- 11). Carlos Lage Dávila, Carta sobre los objetivos para 1997. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. La Habana, 4 de noviembre de 1996.
- 12) Castro Ruz Fidel. Concepto Revolución. Acto Primero de Mayo, Plaza de la Revolución Ciudad de la Habana. 2000.
- 13) CETDIR (2002) Comportamiento Organizacional, Primera versión de Maestría en Dirección. ISPJAE. La Habana. 2000.
- 14) Codina, Alexis, "¿Por qué el cambio?. Tendencias en el entorno de las organizaciones que impactan en los enfoques gerenciales", Tomado de una Selección y resúmenes preparados" sin publicar, La Habana 2000.
- 15) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. República de Cuba. Decreto 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal" 16 de agosto 2007.
- 16) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros República de Cuba "Decreto-ley 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión Empresarial Cubano" Ciudad de la Habana 16 de agosto 2007.
- 17) Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia 1995..
- 18) Chiavenato, I.: Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, México, 1994.
- 19) Dirección por Objetivo y Dirección Estratégica: La Experiencia cubana CCED, MES, 1998. P. 41-51.

- 20) Díaz Urbay, Alfredo y otros: "Reordenamiento del sistema laboral en el marco de los cambios que se operan en la economía cubana." Premio especial de ciencias sociales. Academia de ciencias de Cuba. Ciudad de la Habana 1998.
- 21) Decreto Ley No.15 "Normas básicas para los contratos económicos. Consejo de Estado de la República de Cuba. Ciudad de la Habana; 1978.
- 22) Decreto Ley 229 "Sobre los convenios colectivos de trabajos" Consejo de Estado de la república de Cuba": Ciudad Habana 2002
- 23) Discursos de Castro Ruz. Fidel publicados en la Gaceta laboral Revista del MTSS. No.11 Ciudad de la Habana; 2006.
- 24) Discurso pronunciado por el General de ejército Castro Ruz Raúl, Clausura del XIX congreso de la CTC. Palacio de las convenciones, Ciudad de la Habana.2006.
- 25) Emery, J C., "Sistemas de Planeamiento y Control", El Ateneo, Buenos Aires, 1972.
- 26) Estatutos y Resoluciones del XIX congreso obrero. Intervención del Secretario General de la CTC. Valdés Mesa. S. Ciudad de la Habana 2006.
- 27) Faloh H. "Hacia una Empresa de alto desempeño", Revista Cubana de Gestión Empresarial Nueva Empresa, Vol. 1, La Habana, 2001.
- 28) Farol. Henry francés. "Representante escuela o corrientes de la administración" 1841-1925.
- 29) García J.R. "Formulación Estratégica. Un Enfoque para Directivos ". Editorial. Félix Varela. La Habana. 1999.
- 30) García, J. Dirección Estratégica y Sistema Corporativos Maestría en Gestión Industrial y Empresarial. La Paz Bolivia, 2002..
- 31) Internet, [www.monografia.com](http://www.monografia.com) Gerencias de Mercado (Maic) Ciencias económicas y administrativas: 2007.
- 32) Ley 49 "Código de Trabajo" Consejo de Estado, Ciudad de la Habana; 1979.
- 33) Ley 13 "Ley de Protección e higiene del trabajo". Ciudad de la Habana 1977.
- 34) Lineamiento 78 "Reglamento para alcanzar la categoría de Comedor Modelo" XVII Congreso de la CTC; Ciudad de Habana 1996
- 35) Mintzberg, H., "La estructuración de las organizaciones", Ariel, Barcelona, 1984.
- 36) Perfeccionamiento Empresarial" Ponencia para la Jornada Científica del MTSS, dic.2002
- 37) Perfeccionamiento Empresarial, Colectivo de autores, Realidades y Retos. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2001.
- 38) Pensamiento Económico del Che. Editora Gente Nueva, Ciudad de la Habana. 1995.
- 39) Pérez Narvoa. J. "Gestión de Recursos Humanos" CETDIR Universidad de la Habana; 1999.
- 40) Resolución No. 79 de Ministro de la Industria Ligera, Crea la Empresa de Confecciones Trébol con su nombre comercial. Ministerio Industria Ligera. Ciudad de la Habana. 2001.
- 41) Reglamento de Ingreso de los Trabajadores al empleo Aprobado por resolución No. 79. Empresa de Confecciones Trébol. Ciudad de Ciego de Ávila. 2006.
- 42) Resolución No.9 "Reglamento General sobre las formas y sistemas de pagos. MTTSS. Ciudad de la Habana, 2008.
- 43) Resolución 746 del Ministerio de economía y Planificación, aprueba el Objeto Social. Ciudad de la Habana. 2004

- 44) Internet [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Revista Simón jersey, distribuido exclusivo en por Joma s SL Uniformes., colección España 2007-2008.
- 45) Resolución No. 13 "Lineamientos para la estimulación Moral en los colectivos laborales". MTSS Ciudad de la Habana. 2004
- 46) Resolución 2253 "Indicaciones para la contratación económica MEP, Ciudad de la Habana. 2005.
- 47) Resolución conjunta No.1 MINED y MFP. "Creación de Casitas infantiles como una variante de atención educativa" Ciudad de la Habana, 2001
- 48) Semanario Económico- financiero de Cuba. casa editora Juventud Rebelde. [WWW.opciones.cu](http://WWW.opciones.cu) 2007 y 2008.
- 49) [www.tablero.decomando.com/ampro](http://www.tablero.decomando.com/ampro). 2007

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS.

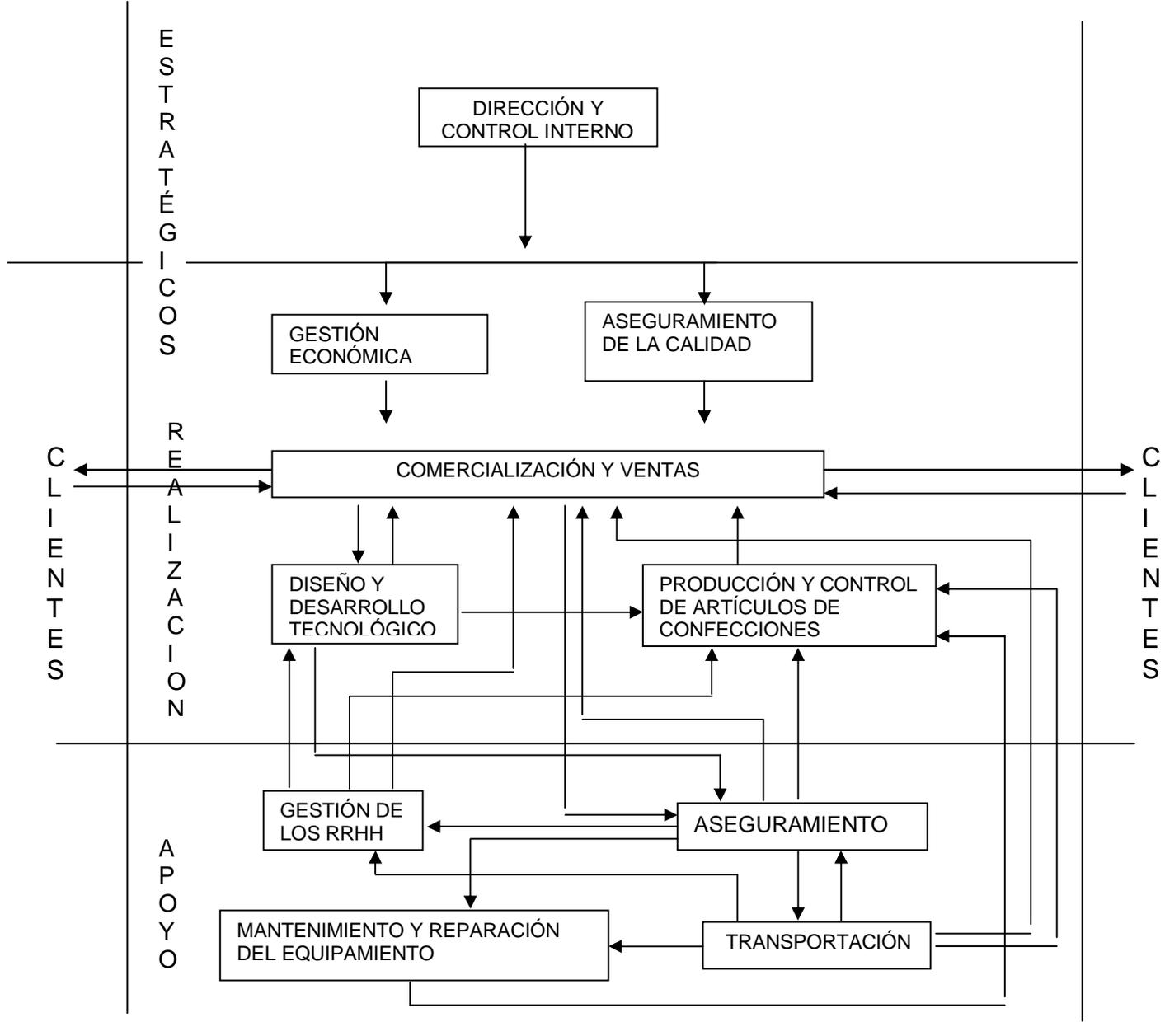
1. Guevara Ernesto. "Pensamiento Económico":.Editora Gente Nueva. Ciudad de la Habana 1995 (Pág. 301)
2. Codina, Alexis .¿Por qué el cambio?, La Habana .2000 (Pág. 35).
3. Alhama, B. Rafael, Alonso, A.F. y Cuevas, C.R.: "Perfeccionamiento Empresarial Realidades y Retos" Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2003 ( Pág. 98-100)
4. Cuerpo Legislativo Decreto 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión. Comité Ejecutivo Consejo de Ministros. Ciudad de la Habana. 2007
5. Díaz Urbay, Alfredo y otros: "Reordenamiento del sistema laboral en el marco de los cambios que se operan en la economía cubana." Premio especial de ciencias sociales. Academia de ciencias de Cuba. Ciudad de Habana 1998. (Pág. 385).
6. Pérez Narvoa. J. ""Evolución histórica de los recursos humanos y corrientes o escuelas del pensamiento de la dirección" 1999 (Pág. 11)
7. Henry Farol. francés. Representante de la escuela o corrientes 1841-1925 (Pág.)
8. Internet [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Colección Simón Jersey, Revista Barcelona España): "servicios de Catálogo; Ventas y Servicio de Gestión Total" 2007/2008.
9. Lage. Dávila Carlos Comité Ejecutivo Consejo de Ministros. Reunión Palacio de las Convenciones, Perfeccionamiento Empresarial. Ciudad de la Habana 2005..
10. Cuerpo Legislativo Decreto 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión" Comité Ejecutivo Consejo de Ministros. Ciudad de la Habana 2007.
11. Gaceta Oficial "Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial" Comité Ejecutivo Consejo de Ministros. Ciudad de la Habana 1998.
12. Dr. De la Cuesta, Guillermo: "Semanario Opciones" Casa Editora Juventud Rebelde" Artículo Al Empresario". Ciudad de la Habana. 2008.
13. Valdez, Mesa. S. Secretario General de la Central de Trabajadores de Cuba, Clausura del XIX Congreso de la CTC 2006.
14. Colectivo Autores CETDR "Perfeccionamiento Empresarial Realidades y Retos". Ciudad de la Habana 2003. (Pág. :98-100)

15. Codina, Alexis “¿Por qué el cambio?” Ciudad de la Habana. 2000 (57)
16. Órgano de Prensa de la Central de Trabajadores de Cuba, “Periódico Trabajadores”. Ciudad de la Habana. Noviembre 2007.
17. Lage, Dávila Carlos. Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros. Reunión con Directores de Empresas en Perfeccionamiento Empresarial Ciudad de la Habana. 2003.
18. Chiavenato. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia 1995. (Pág. 99).
19. Cuerpo legislativo Decreto 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión” Comité Ejecutivo Consejo de Ministros. Ciudad de la Habana 2007.
20. Perfeccionamiento empresarial, Colectivo de autores, Realidades y Retos. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2003. (Pág.:96-100).
21. CETDIR “Comportamiento Organizacional” Ciudad de la Habana 2002.
22. Cuerpo Legislativo Decreto 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión” Comité Ejecutivo Consejo de Ministros. Ciudad de la Habana 2007
23. Werther y Davis “Comportamiento humano en el trabajo” 1991 (Pág284):
24. Cuerpo legislativo Decreto 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión” Comité Ejecutivo Consejo de Ministros. Ciudad de la Habana 2007
25. Ministro de Trabajo y Seguridad Social, Morales Cartaya: Ciudad de la Habana 2005.
26. Gaceta Laboral del MTSS. Ciudad de la Habana. 2006 (Pág. 12-26)
27. Gaceta Laboral No.21 Morales Cartaya, Ministro de Trabajo y Seguridad Social. Ciudad de la Habana 2005 (Pág. 13).
28. Cuerpo legislativo Decreto 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión. Ciudad de la Habana. 2007.
29. Resolución 2253 Ministerio Economía y Planificación. Ciudad de la Habana 2005.
30. Cuerpo Legislativo Decreto 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión Ciudad de la Habana.2007.
31. Gaceta Laboral Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Ciudad de la Habana No.11 2005 (Pág. 12).

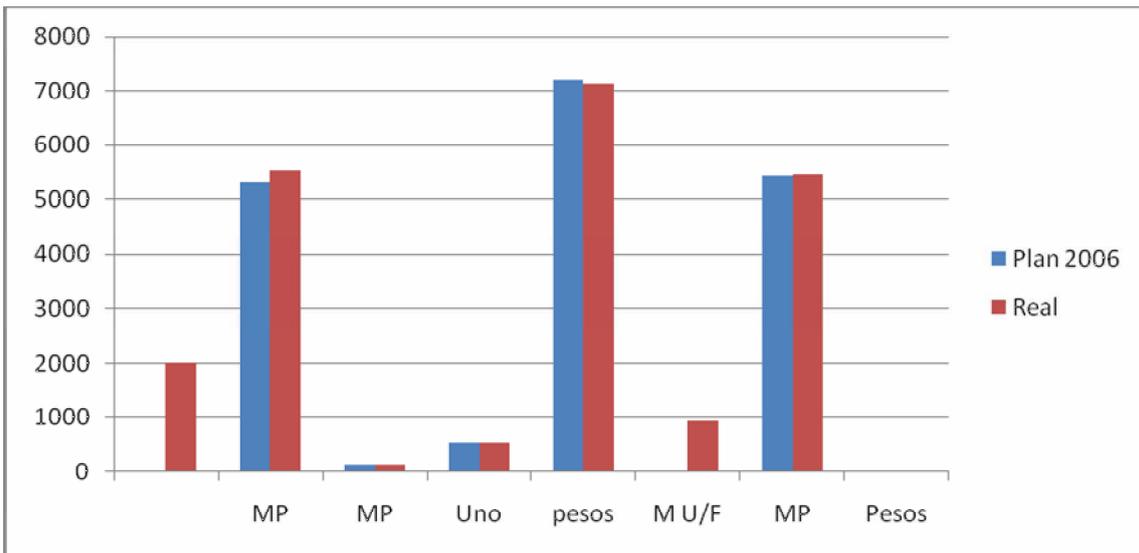
32. Drusker P..” Marketing. Principios del marketing Turístico Corist, Milano, 2007.
33. Kotler:,T Marketing Management, YSEDI. Torino. 2006. (Pág 315).
34. Internet [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Gerencia de Mercadeo (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas 2006.
35. Kotler:,T Marketing Management, YSEDI. Torino 2006.

# ANEXO No.1

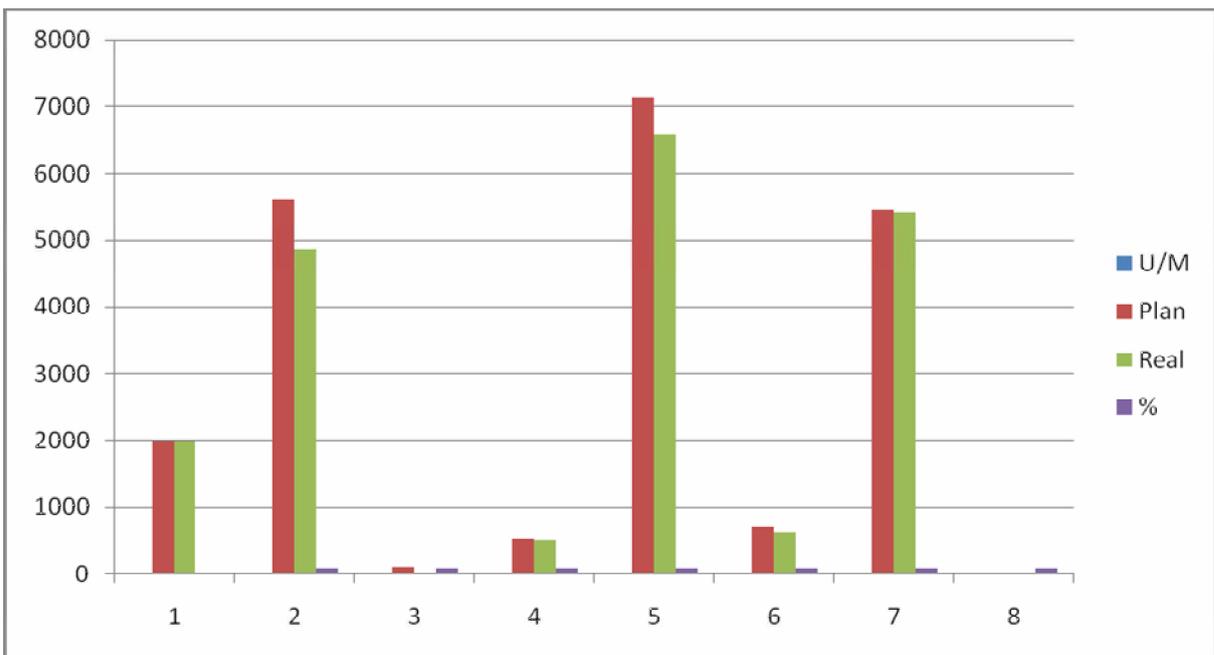
## MAPA DE PROCESO



# AÑO 2006



# AÑO 2007



**Anexo. 3 Tabla 1 Resultados económicos períodos años 2005-2007.**

Indicadores	U/M	Plan 2005	Real 2005	%	Plan 2006	Real 2006	%	Plan 2007	Real 2007	%
Ventas Totales	MP	5,312.0	5,529.7	104	5,623.0	5431.8	96.6	5.912.0	5.345.1	90.4
Utilidad o pérdida	MP	120.3	121.5	100.9	121.8	115,2	94.8	121.5	114.9	
Promedio de Trabajadores	Uno	529	529	100	529	519	98.1	519	488	94.0
Productividad	\$	7211.6	7199.6	99,8	7119.2	6656.4	93.4	71.21.9	6616.2	92.8
Producción Mercantil	U/F	916,0	920.0	100,4	720.0	625.0	86.8	656.0	567.4	86.4
Producción Mercantil	MP	5439.1	5455.2	100.2	5455.2	4871.4	89.2	5418.6	4892.9	90.2
Costo total x peso/ venta	\$	0.85	0.81	95.2	0.82	0.84	102.4	0.85	0.86	101,2

**Fuente: Estadística de la Empresa años 2005 – 2007.**

## ANEXO 4. Análisis de la Fluctuación Laboral

Índice de Fluctuación Laboral de la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila. U/M Por ciento

Meses	2005			2006			2007		
	Cantidad trabaj.	Bajas x Fluct.	Índice Fluct.	Cantidad trabaj.	Bajas x Fluct.	Índice Fluct.	Cantidad trabaj.	Bajas x Fluct.	Índice Fluct.
Enero	521	5	0.95	527	1	0.19	519	3	0.58
Febrero	533	1	0.18	519	2	0.38	515	9	1.75
Marzo	528	2	0.37	513	4	0.77	506	2	0.39
Abril	523	3	0.57	518	3	0.57	504	5	1.0
Mayo	526	2	0.38	521	4	0.76	499	5	1.0
Junio	516	1	0.19	515	3	0.58	494	3	0.6
Julio	529	2	0.38	523	1	0.19	491	4	0.81
Agosto	527	1	0.18	516	3	0.58	487	1	0.21
Septiembre	527	2	0.37	523	2	0.38	486	1	0.20
Octubre	526	1	0.20	512	1	0.20	487	1	0.20
Noviembre	523	1	0.19	513	2	0.58	486	3	0.62
Diciembre	527	2	0.37	515	1	0.77	487	1	0.20
Año	529	22	4.15	519	27	5.2	488	38	7.8

**Fuente de Datos: Estadística de la Empresa y Autor.**

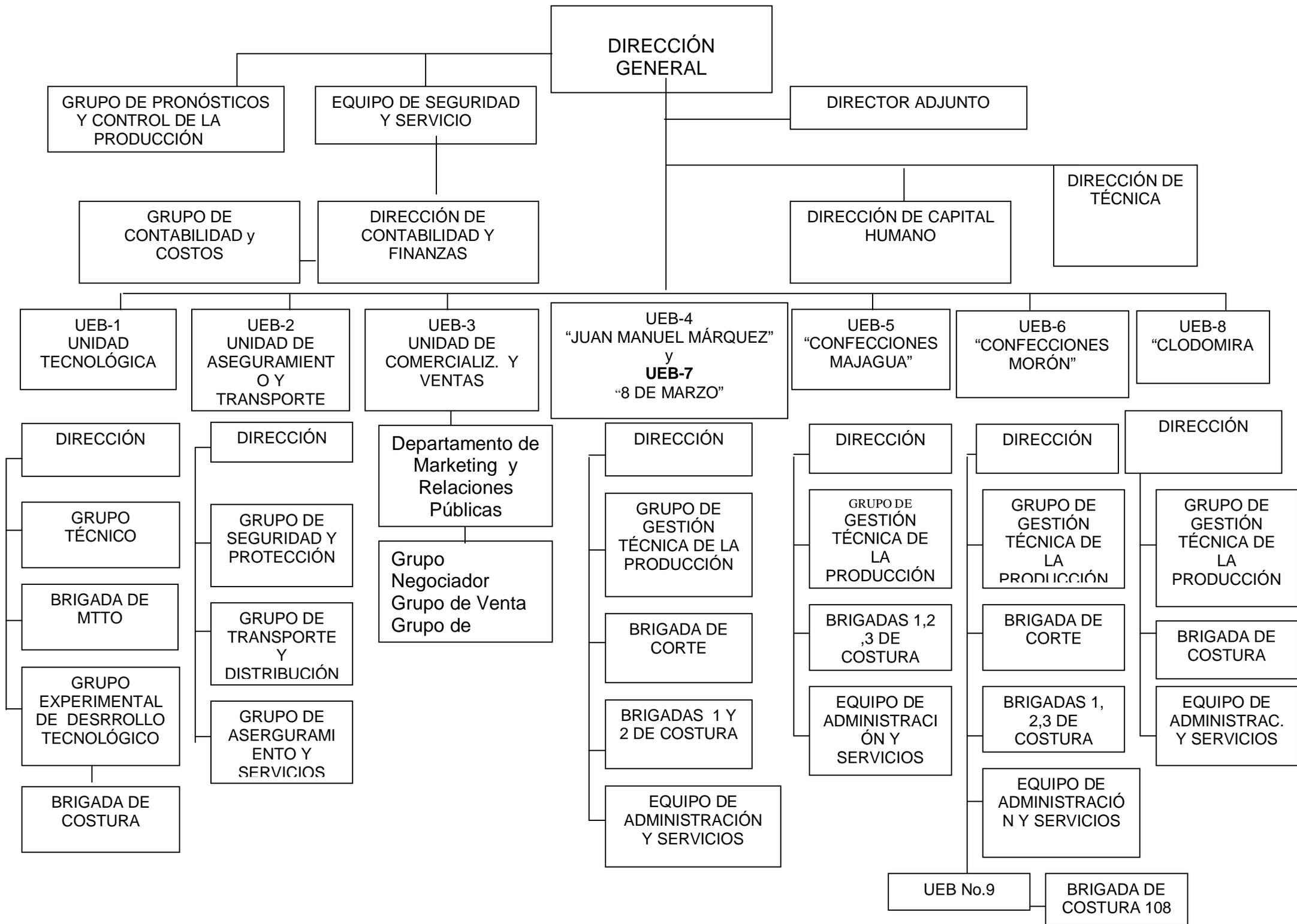
## ANEXO 5

### Causas de la Fluctuación Laboral en la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila. En el período 2005-2007.

N/O	Causas de Fluctuación	Cantidad de casos		
		2005	2006	2007
1.-	Inconformidad con el salario	2	1	7
2.-	Ofertas de empleo más ventajosas	3	1	2
3.-	Atención a hijos y familiares	2	2	3
4.-	Inconveniencia con el horario de trabajo	2	3	5
5.-	Inadecuada atención al hombre	3	5	5
6.-	Sanción Laboral	4	3	4
7.-	Dificultades con transporte obrero	3	7	4
8.	Inconformidad con métodos de dirección	3	5	8
TOTAL		22	27	38

**Fuente de información: Estadística Empresa y Autor.**

La tabla recoge solamente datos de aquellos trabajadores contratos por tiempo indeterminado.



## ANEXO 6: Índice de la Fluctuación Laboral

Tabla. 1 U/M Por ciento.

Índice de Fluctuación Laboral comparado al cierre 2007, los resultados de la Empresa de Confecciones Trébol con dos empresas de la Unión de Confecciones Textiles.

Empresas de Confecciones	Año 2007		
	Total trabajadores	Bajas x Fluctuación	Índice de Fluctuación.
Trébol Ciego de Ávila.	488	38	7.8 %
Antares Matanzas	698	29	4.2 %
Melisa Las Tunas	634	34	5.3 %

Fuente de datos: Estadística de las Empresas.

## ANEXO 7. Encuesta

### Resultado Encuesta a trabajadoras y ex – trabajadoras (Octubre 2006).

NO	Cuestionarios	Respuestas			% respuestas negativas
		Sí	No	No criterio	
1.-	¿Se estimula a los trabajadores cuando se destacan y cumplen?	9	109	2	90.9%
2.-	¿El comedor funciona bien y con calidad?	17	98	5	81.8%
3.-	¿Conoces la estrategia de atención al hombre?	25	90	5	75.0%
4.-	¿Posees los medios de protección individual?	9	106	5	88.6%
5.-	¿Son adecuadas las condiciones de los puestos de trabajo?	16	100	4	84.0%
6.-	¿Conoce usted si se han hecho estudios de trabajo este año?	12	103	5	86.3%
7.-	¿Consideras justo el sistema de pago y estimula la productividad?	23	95	2	79.5%
8.-	¿Consideras la atención al hombre mejor que el año anterior?	4	109	4	93.1%
9.-	¿Se realizan los matutinos de manera periódica?	27	90	3	75.0%
10.-	¿Los directivos consultan las decisiones o asunto de la empresa?	22	92	6	77.2%
11.-	¿Te sientes realmente importante y comprometido en esta empresa?	46	67	7	52,2%
12.-	¿Analizan y discuten con los trabajadores los sistemas de pagos?	69	49	2	40.9%
13.-	¿Sabe usted al sistema de pago al que está acogido?	90	30	-	25.0%
14.-	¿Es buena y adecuada la relación y trato de su jefe con usted?	52	68	-	56.8%
15.-	¿Se realizan asambleas para explicar el cumplimiento del plan?	66	52	2	43.1%
16.-	¿Se chequea la atención al hombre con los trabajadores y el sindicato?	54	65	1	54,5%
17.-	¿La entidad tiene garantizado el transporte obrero para su traslado al centro?	-	120	-	100%
18.-	¿Has pasado algún curso de adiestramiento o curso de recalificación?	14	106	-	88.6%
19.-	¿Han asignado alguna capacidad de círculo infantil este año a la Unidad?	10	106	4	88.6%

Fuente de Información: Autor.

**ANEXO 8 Entrevista Tabla 1 y 2 U/M Por ciento.**

Resultado de la entrevista realizada a Técnicos y Especialistas del Área de Comercialización y Ventas

N/O	Cuestionario	Respuestas			% Respuestas negativas
		Sí	No	No criterio	
1.-	¿La empresa ha tenido el suministro materia prima para dar respuesta a los pedidos de los clientes?	6	19	-	75.0%
2.-	¿La organización a crecido en los últimos años su cartera de clientes?	8	15	2	58.3%
3.-	¿Evalúa a los directivos de la empresa previsiones en tema de aseguramiento de la materia prima?	5	19	1	75,0%
4.-	¿Consideras importante para la organización contar con un departamento de marketing que permita abrir el camino y aumentar la cartera de clientes?	17	6	2	25.0%
5.-	¿Evalúas de eficiente la identificación y selección del mercado que hoy realiza la empresa?	7	18	-	75,0%
6.-	¿La empresa elaborara bases de datos que le permita mantener actualizadas las características de los clientes.	7	14	4	58.3%
7.-	¿La empresa realiza estudios para conocer el tamaño del mercado?	9	14	2	58.3%
8.-	¿Se dan las respuestas a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes?	6	16	3	66.6%
9.	¿La empresa conoce las vías para lograr crecer y desarrollarse a través de una nueva imagen, calidad y belleza?	6	14	5	58.3%
10.-	¿La empresa cuenta con Información actualizada sobre técnicas de mercado?	3	19	3	75.0%
11.-	¿Se buscan soluciones alternativas para diversificar la producción, y el lanzamiento de otros productos a la venta?	2	21	2	83,3%
12	¿Consideras necesario y útil diseñar un sistema de mercadotecnia en la Empresa?	20	4	1	16.6%
13	¿Ha perdido la empresa algún clientes al no encontrar en el mercado sus gustos y necesidades a la hora de solicita y han salido en busca de otros competidores?	12	12	1	48,7%

Fuente: Autor.

## ANEXO 9. Encuesta

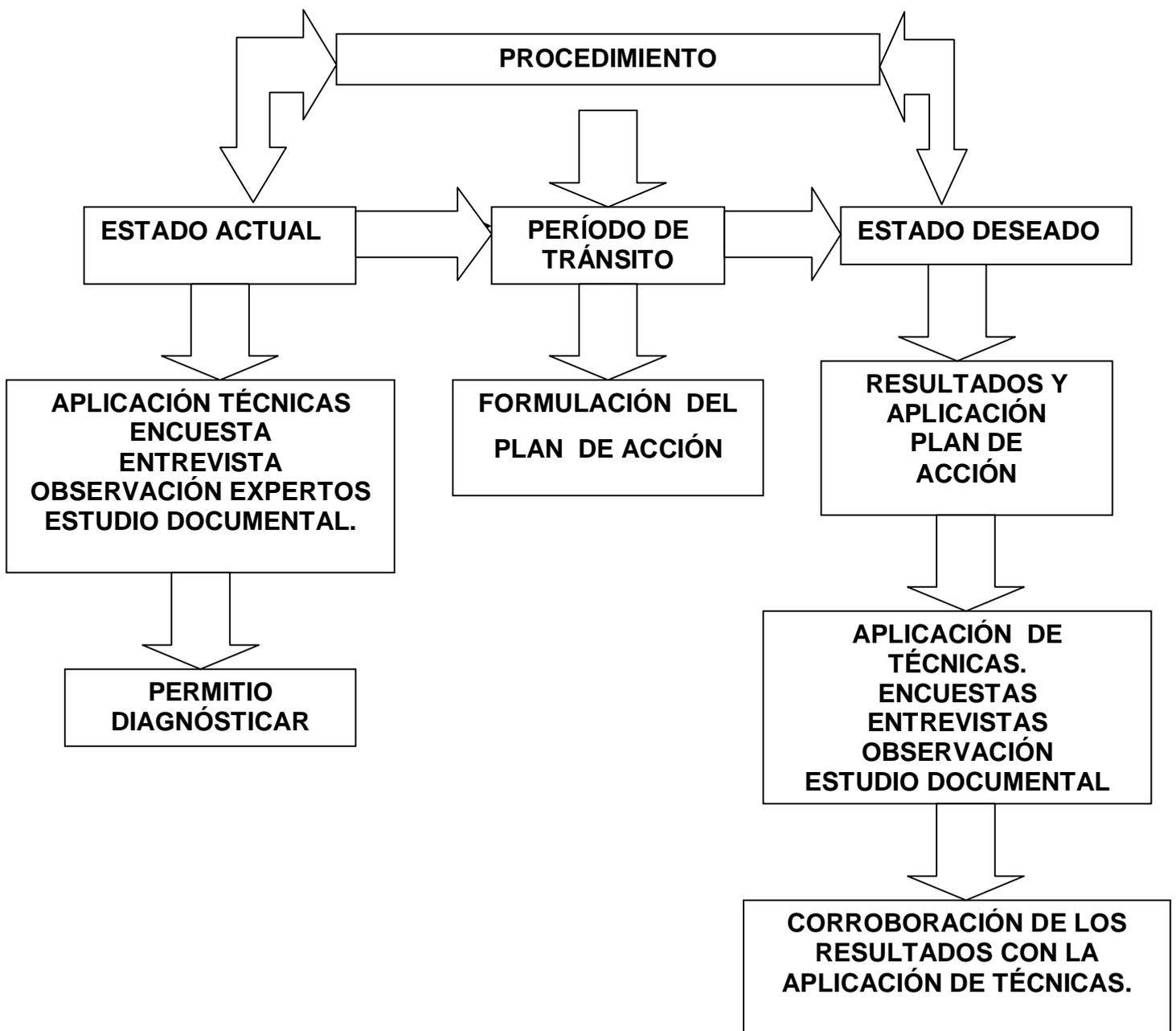
Resultado de la Encuesta aplicada a Clientes de la Empresa de Confecciones Trébol de Ciego de Ávila.

N/o	Cuestionario	Sí	No	No criterio	Por ciento respuestas negativas
1.-	¿Satisface tus expectativas los diseños mostrados y los tejidos escogidos?	2	21	-	90.0%
2.-	¿Responden a tus deseos y a su imagen corporativa?	5	18	-	80.0%
3.-	¿Son puntuales las entregas de los pedidos que has solicitado?	-	23	-	100%
4.-	¿Las prendas muestran calidad en la terminación y responden al diseño inicial solicitado?	7	16	-	70.0%
5.-	¿Apreciaste un trato agradable por el equipo que lo atendió?	2	21	-	90.0%
6.-	¿Observa usted profesionalidad en los directivos y técnicos del área de comercialización y ventas?	7	16	-	70.0%
7.-	¿Consideras razonables los precios pactados?	9	14	-	60.0%
8.-	¿Has recibido respuesta con prontitud a alguna queja o denuncia formulada?	8	12	3	50.0%
9.-	¿Regresas nuevamente a la organización para solicitar un nuevo servicio?	7	12	5	50,0%

Fuente de información: Autor

**ANEXO 10**

**ESQUEMA DE PROCEDIMIENTO APLICANDO TECNICAS DE INVESTIGACION.**



**ANEXO No. 11 Tabla 1**

Esquema del Plan de Acción propuesto para componentes de sistemas dentro del Sistema de dirección y Gestión de la Empresa de Confecciones Trébol Ciego de Ávila

<b>Plan de acción para componente Fuerza de Trabajo calificada.</b>					
<b>N/O</b>	<b>Acción o Tarea</b>	<b>Responsable del cumplimiento</b>	<b>Los que participan en la ejecución</b>	<b>Período de cumplimiento.</b>	<b>Recursos disponibles para el cumplimiento</b>
1.	Realizar estudios de los Sistemas de Pagos	Director de Capital Humano.	Técnicos, especialistas de salario y dirig sind.	Corto plazo	
2.-	Adquisición de medios de protección individual y ventiladores para sustituir los defectuosos que producen ruido excesivo.	Director de Capital Humano.	Técnico de PHT y Equipo de trabajo creado para la inversión	Mediano plazo	Se necesita el financiamiento para la inversión
3.-	Realizar compras de luminarias y ventiladores para su sustitución.	Director UEB # 2 Aseguramiento y Transporte.	Grupo de trabajo y Dtor de Cap. Humano.	Mediano plazo	Se necesita el financiamiento para la inversión
4.-	Lograr una efectiva relación de comunicación entre jefes y subordinados.	Director General.	Directores de UEB, Dirigentes sindicales y Jefes de Brigadas.	Corto plazo	
5.	Hacer uso de lo dispuesto en la Resolución No. 13 de 2004 del MTSS haciendo uso la estimulación moral. .	Director de Capital Humano.	Directores de UEB, Dirigentes sindicales, jefes de brigadas y trabajadores.	Corto plazo	Estímulos Morales, diplomas, cartas de reconocimiento, gallardetes etc.

6	Revisar la estrategia de atención al hombre existente.	Director Capital Humano.	Técnicos de Gestión de RRHH y Dirigentes sindicales.	Corto plazo	
7	Utilizar el contrato de trabajo a domicilio, rescatando el proceso "cose en casa".	Director de Capital Humano.	Técnicos GRH, trabajadores y Pres. Consejos Populares.	Corto plazo	
8	Proponer al nivel central firma de convenio MINIL -FMC	Director General	Director General y Sec Gral. FMC, Dirg. Sind.	Mediano plazo	En espera de la aprobación
9	Proponer estudios de factibilidad para reducir línea de producción en serie, para mayor utilización de fuerza e incremento de productividad.	Director de Capital Humano	Técnicos de normación del trabajo, salario, dirigentes sindicales y jefes de brigadas.	Corto plazo	
10	Hacer estudios de productividad del trabajo.	Director Capital Humano.	Técnicos NT y salario, Dirig. Sind. y jefes de brigadas.	Corto plazo	
11	Hacer solicitud para crear en el poblado de tamarindo, Municipio Florencia una "Casita Infantil" al R/ Conjunta 1/2 001 MINED - MEP.	Director General	Director General, director Adjunto, Director UEB # 7 y Asesor jurídico	Corto plazo	En espera de la aprobación para la inversión.
12	Acordar que el convenio colectivo de	Director General	Directores de UEB, dirigentes	Corto plazo	

	trabajo sea actualizado y retomado su uso chequeado trimestralmente lo pactado.		sindicales y trabajadores.		
13	Acordar que cada acción propuesta, ejecutada o en vías de solución, se chequee el cumplimiento, en reuniones sindicales y consejos de dirección.	Director General	Dtres UEB, Direct.Capital Hno, Director Adjunto, dirig. Sind. y trabajadores.	Corto plazo	
<b>Plan de acción para componente Materia Prima.</b>					
<b>N/O</b>	<b>Acción o tarea</b>	<b>Responsable del cumplimiento</b>	<b>Los que participan en la ejecución</b>	<b>Período de cumplimiento</b>	<b>Recursos disponibles para el cumplimiento</b>
1.	Buscar proveedores de materia prima, que permita cumplir en tiempo los contratos con los clientes.	Director UEB # 2 Aseguramiento y Transporte	Equipo de trabajo creado para realizar estos estudios.	Corto plazo	
2	Acordar que en los almacenes centrales de la empresa exista un stop de materias primas que actúen en forma de inventarios.	Director General	Director UEB #. 2 y Encargado de Almacén.	Corto plazo	
3	Dar uso al procedimiento que existe para la	Director UEB #3	Comercialización y ventas.	Corto plazo	

	evaluación y selección de los proveedores.				
4	Recuperar clientes del turismo nacional que han buscado proveedores extranjeros.	Director UEB # 3	Técnicos y Especialistas	Corto plazo	
<b>Plan de acción para componente Estudios de Mercados.</b>					
1	Modificar la estructura y crear un departamento de Marketing	Director General y Director Capital Humano.	Director de Capital Hno y Téc. GRH y Asesor Jurídico.	Corto plazo	
2	Identificar y seleccionar mercado.	Especialista de Marketing.	Esp. de Marketing y grupos.	Corto plazo	
3	Elaborar bases de datos de los clientes actuales.	Director UEB #3 y Esp. Marketing.	Especialista de Marketing y grupos	Corto plazo	
4	Documentar opiniones, quejas y reclamaciones de los clientes	Director UEB # 3	Director UEB #3 y Técnicos.	Corto plazo	
5	Tener documento e implantado el sistema de atención a clientes.	Director UEB # 3 Especialista de la actividad.	Especialista de la actividad UEB # 3	Corto plazo	
6	Estudiar el tamaño del mercado donde opera la empresa y participar en el la firma de contratos clientes y proveedores.	Especialista de Marketing y Director UEB # 3	Especialista de Marketing y grupos subordinados	Corto plazo	
7	Dar seguimiento a respuestas de quejas, reclamaciones y	Especialista de Marketing y Director UEB # 3	Especialista de Marketing y grupos subordinados	Corto plazo	

	sugerencias de los clientes.				
8	Explorar canales de comunicación para conocer gustos, preferencias, identidad corporativa	Especialista de Marketing y Director UEB # 3	Especialista de Marketing y grupos subordinados	Corto plazo	
9	Solicitar un servicio de Internet.	Director General.	Especialista Ciencias Informáticas	Mediano plazo.	
10	Lograr información actualizada para alcanzar nuevos y mejores productos.	Especialista Marketing	Director UEB # 3 y Especialista de Marketing y grupos.	Mediano plazo	Aprobación del servicio
11	Explotar técnicas de información en tema de vestuario profesional.	Especialista de Marketing.	Especialista y grupos subordinados	Mediano plazo	
12	Promocionar la Marca Trébol en pasarelas, combinando diseño y tejido.	Director UEB # 3 y Especialista de marketing.	Especialista de Marketing, relaciones públicas y grupos.	Corto plazo	
13	Realizar segmentación y estudios de mercado.	Especialista de Marketing.	Esp. de Marketing y grupos subordinados	Corto plazo	
14	Solicitar la modificación objeto empresarial para nuevos productos	Director General	Director Adjunto y Asesor Jurídico	Corto plazo	Aprobación de la solicitud.

**Fuente de Información: Autor.**

## **ANEXO No. 12**

### **Sistemas de Pagos diseñados con la nueva concepción de los cuerpos legales Decreto 281/2007 CECM y la Resolución No. 9/2007 MTSS para las trabajadoras directas a la Producción.**

#### **1). Sistema de Pago Destajo Individual:**

Con la aplicación de este Reglamento de sistema de pago se favorecerá el cumplimiento de los objetivos previstos en el Plan de Negocios de la Empresa, y persigue los siguientes objetivos:

Elevar el rendimiento individual de cada obrero para incrementar la productividad del trabajo colectivamente; Retribuir el salario en correspondencia con el aporte realizado por cada obrero; Disminuir los costos de la calidad; Elevar la calidad de la producción; Disminuir los Índices de consumo.

El sistema de pago aprobado en este reglamento, constituye el instrumento que vincula el salario fijo de los trabajadores comprendidos en el mismo con los resultados económicos-productivos, superiores a los anteriormente alcanzados, a partir de una mejor organización de la producción y del trabajo y el uso más adecuado de los recursos con que cuenta la entidad.

#### **Indicador formador:**

- Producción Real Ejecutada

#### **Indicadores condicionantes:**

- Cumplimiento de los requerimientos de calidad.

- Cumplir con la norma de consumo material

La parte de la producción diaria, rechazada por defectos de la calidad, no se reporta como producción realizada, afectando el cumplimiento de la norma individual del día.

1). Si una producción es rechazada por auditoria realizada a la calidad o por el área de Costura, por defectos detectados, será devuelta para ser arreglada y reponer en caso necesario las piezas afectadas.

2). Estos arreglos no se volverán a pagar, por tanto, el tiempo que se invierta en ellos, será tiempo que se pierda en cumplir la norma diaria en unidades físicas, lo cual puede incidir negativamente en el cumplimiento del indicador formador.

#### **Formación del salario, cuantías y distribución:**

A partir del cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes el salario se calcula diariamente mediante el siguiente procedimiento, cuyo salario puede ser igual, superior o inferior al salario escala más los incrementos que procedan, según tiempo real trabajado.

Tasa/unidad = Salario escala diario + pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial + otros pagos adicionales que procedan/norma de rendimiento de la operación(s)

Salario a pagar = tasa/ unidad x producción ejecutada

La distribución del salario formado: Se paga el salario por el cumplimiento de la norma de rendimiento individualmente a través de tasa salarial calculada por unidad (tasa / unidad), de acuerdo con la complejidad del trabajo a realizar según el siguiente procedimiento:

**Ejemplo de la aplicación de este sistema:**

- Ø Norma de trabajo: 400 unidades
- Ø Producción real: 425 unidades
- Ø % cumplimiento: 106,3
- Ø Salario escala diario: \$ 275.00+ \$75.00/190.6 horas promedio mensual x 8 horas = salario escala diario = \$ 14.69
- Ø Tasa / Unidad = Salario escala diario / norma de rendimiento individual.
- Ø Tasa / Unidad = \$ 14.69 / 400 Unidades
- Ø Tasa / Unidad = \$ 0.03673 / Unidad
- Ø Salario a pagar = Tasa / Unidad X producción ejecutada
- Ø Salario a pagar = \$ 0.03673 X 425 unidades
- Ø Salario a pagar = \$ 15.61

Este reglamento ha sido concebido para ser aplicado a todos los trabajadores directos a la producción, pertenecientes a las brigadas de corte e indirectamente a los dirigentes, obreros y técnicos vinculados al proceso de corte (a través del destajo indirecto), cuyo desempeño es vital en la obtención de resultados positivos, pero que no generan directamente producción.

**Trabajadores abarcados:** Este sistema será aplicado al personal de las brigadas de corte, de las UEB 4, 7, y 6 (en la UEB 6 se excluyen los miembros de esta brigada que realizan funciones de terminado, plancha y envase), así como cobran por este sistema, los integrantes del grupo de gestión de la producción de la UEB 5, que realizan actividades de trazo, tendido, corte y preparado de corte, incluido el jefe del grupo que cobra por los resultados finales de la producción.

UEB	CATEGORIA				TOTAL
	O	S	T	D	
4	8	-	-	-	8
5	4	-	-	-	4
6	6	-	-	-	6
7	3	-	-	-	3
TOTAL	21	-	-	-	21

### **Tratamiento salarial a las interrupciones.**

Las interrupciones laborales que se produzcan recibirán el tratamiento salarial establecido en el reglamento para las Interrupciones laborales.

### **2). Sistema de Pago Destajo Progresivo.**

#### **Este sistema persigue los objetivos:**

- ü Mejorar la disciplina laboral
- ü Elevar la productividad por trabajador
- ü Disminuir los costos de producción.
- ü Retribuir el salario en correspondencia con el aporte realizado por el colectivo.

Este sistema consiste en el pago del salario por el cumplimiento de la meta colectiva a través del coeficiente de distribución salarial (CDS).

La meta colectiva se calcula diariamente multiplicando la cantidad de unidades físicas a realizar por cada costurera, por la cantidad de costureras que asisten al trabajo y un incremento progresivo del CDS en correspondencia con el incremento de la producción.

#### **Indicador Formador:**

- Producción real terminada.

#### **Indicadores condicionantes:**

Para los trabajadores directos a la producción constituyen condicionantes los siguientes:

- ü Cumplimiento de los requerimientos de la calidad.
- ü Sobrecumplimiento del plan de producción para el periodo (en valores y con subsidio, contemplado para el plan de negocios.

### **Sobre los requerimientos de la Calidad.**

1).La producción rechazada por defectos de calidad no se reporta como producción terminada y el tiempo que se invierte en la reparación de la avería estará exento de pago.

2).Si un lote de producción terminada es rechazado por auditoria realizada a la producción terminada, por defectos de la calidad, será devuelto al área de producción para ser arreglado en el menor tiempo posible y de esta manera no se afecte el cumplimiento de la meta colectiva prevista para ese período, ya que hasta tanto no se culminen no entrarán a proceso otras producciones.

3).Los trabajadores involucrados en la producción del lote rechazado serán penalizados con el descuento del 50% de los beneficios salariales recibidos por el sobrecumplimiento de la producción de este lote.

Ejemplo: si el CDS se había incrementado en un 6%, a estos trabajadores les corresponde un incremento solo de un 3%, para el salario devengado a destajo en este lote.

4).Si el lote es rechazado por el cliente, por la implicación que ello tiene en la imagen y prestigio de la Empresa ante el mercado, la penalización será impuesta por el Director General de la Empresa, previa reflexión con el Consejo de Dirección de la Empresa.

### **Formación del salario, cuantías y distribución**

A partir del cumplimiento del indicador formador y los condicionantes, el salario se calcula mediante un procedimiento, que puede ser igual, superior o inferior al salario escala más los incrementos que procedan, según tiempo real trabajado.

### **Pasos para calcular el CDS:**

1).Tasa salarial colectiva = salario escala de los trabajadores participantes + pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial +otros pagos adicionales que procedan (gasto de salario para cumplimiento de la meta diaria)/ la cantidad de unidades a producir en el día según la productividad (meta diaria).

2).Salario formado = tasa salarial colectiva x la producción real terminada (se calcula diariamente y se acumula en el período de pago).

3).Coeficiente de distribución salarial (CDS)= salario formado acumulado durante el período entre la suma del salario devengado a destajo por los obreros participantes en ese período.

4).Salario devengado a destajo = tasa unitaria x producción ejecutada individualmente (se registra diariamente y se acumula en el período de pago).

5).Salario a pagar individualmente = CDS x salario a destajo de cada obrero (se calcula al finalizar el período de pago).

**Trabajadores abarcados:**

Este reglamento de sistema de pago es aplicable a todos los obreros directos a la producción, excepto los de salas de corte y a los dirigentes, obreros y técnicos vinculados directamente al proceso productivo, cuyo desempeño es vital en la obtención de resultados positivos, pero que no generan directamente producción.

**Tratamiento salarial a las interrupciones:**

Las interrupciones laborales que se produzcan recibirán el tratamiento salarial establecido en el reglamento para las Interrupciones laborales, utilizando como base para el cálculo de la garantía el salario escala que le corresponde según el cargo que posee el trabajador en la plantilla de personal. (P -4).

## ANEXO. 13

### PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR A LOS PROVEEDORES.

1). Una vez hecho el listado general de proveedores con los que la Empresa va a mantener relaciones, al finalizar cada año debe definir aquellos que, por la incidencia de sus productos o servicios incida en la calidad de las producciones de la Empresa. Se deberá ejercer un control especial mediante la evaluación o reevaluación de los mismos, conformando así el listado de proveedores seleccionados.

2). Con el listado de proveedores seleccionados se elabora un cronograma para la evaluación y reevaluación de los proveedores, concediendo prioridades en función de los volúmenes de negocios y de las dificultades que hayan presentado en alguno de los aspectos considerados en la evaluación.3). Las evaluaciones y reevaluaciones de proveedores se acuerdan con los mismos en los contratos correspondientes y los resultados obtenidos se deberán comunicar con carácter oficial.

4). Los aspectos a incluir en las evaluaciones y reevaluaciones de los proveedores son:

- Comportamiento de la calidad de los productos y servicios.
- Madurez del sistema de gestión de la calidad
- Comportamiento de los plazos de entrega pactados.
- Relación precios-calidad y facilidades de pago.

5). Como resultado de las evaluaciones y reevaluaciones, los proveedores podrán calificarse como:

A- Proveedor altamente confiable (alcanza más de 90 puntos)

Proveedor que inspira confianza en las relaciones con la organización por:

- Cumplir siempre con los requisitos de calidad pactados.
- Poseer un sólido Sistema de Gestión de la Calidad, certificado.
- Cumplir siempre con los plazos de entrega pactados.
- Presentar una adecuada relación precios/calidad y formas de pago flexibles.

B-Proveedor Confiable (alcanza de 75 a 89 puntos)

Proveedor que da respuesta en lo fundamental a los requerimientos de la organización, pero que ha presentado alguna debilidad en:

La calidad de los productos; La solidez de su sistema de gestión de la calidad; Los plazos de entrega; Los precios y condiciones de pago.

C-Proveedor poco Confiable (alcanza menos de 75 puntos)

Proveedor que no da una adecuada respuesta a los requerimientos de la organización por presentar con frecuencia debilidades en:

- a) La calidad de los productos.
- b) La solidez de su sistema de gestión de la calidad.
- c) Los plazos de entrega
- d) Los precios y condiciones de pago.

6). A partir del listado general de proveedores (históricos), entendiéndose como tal, aquellos de los cuales se hayan recibido suministros en los últimos años y que no exista evidencia de quejas y/o reclamaciones significativas, se hará un listado de proveedores seleccionados, dicha selección se basará en el cuestionario de evaluación de proveedores.

7). Para la selección de proveedores después de encuestados se deberá regir por los siguientes criterios de medidas.

8). En dependencia de los resultados obtenidos la organización asumirá las siguientes conductas con sus proveedores:

- a) Si el Proveedor obtiene más del 80 de los puntos a obtener deberá ser seleccionado

- b) Si el Proveedor alcanza entre el 75 y 80 de los puntos deberá ser seleccionado y se evaluará semestral hasta el mejoramiento de los aspectos incumplidos.
  - c) Si el proveedor obtiene una puntuación inferior a los 75 puntos se le deberá dar un año para realizarle una segunda encuesta
- 9). Los resultados de las encuestas realizadas deberán ser comunicadas a los proveedores encuestados en un término de 7 días después de terminada la misma. Esta encuesta se le debe realizar al dirigente o funcionario encargado del control de la calidad del proveedor, la misma deberá realizarse en las instalaciones del mismo u otras vías de comunicación.
- 10). Deberá establecerse, que sólo se comprará, a aquellos proveedores que han sido seleccionados; la selección deberá realizarse en función de su capacidad para cumplir con los requisitos del contrato incluyendo el cumplimiento con los plazos de entrega.
- 11). Al final de las evaluaciones efectuadas se obtendrá una lista de proveedores, la cual será aprobada por el Director General de la Empresa.
- 12). En dependencia de los resultados obtenidos la organización asumirá las siguientes conductas con sus proveedores:
- A-Proveedor altamente Confiable
- a) Preferir las relaciones con este tipo de proveedor, siempre que sea posible.
  - b) Darle a conocer los resultados de la evaluación.
  - c) Reevaluarlo cada 2 años.
- B-Proveedor Confiable
- a) Pueden mantenerse las relaciones con estos proveedores
  - b) Darle a conocer los resultados, incluidas las dificultades concretas.
  - c) Exhortarlos a implementar acciones de mejora
- C-Proveedor poco Confiable
- a) Darle a conocer los resultados, incluidos las dificultades concretas
  - b) Prescindir de esta relación si existe otro proveedor ó.
  - c) Si se mantiene la relación se debe reevaluar a los 6 meses.
- 12). Con independencia de lo expresado en los párrafos precedentes, cuando se detecten de forma reiterada dificultades en alguno de los aspectos comprendidos en la evaluación de los proveedores, la organización podrá disponer la ejecución de evaluaciones extraordinarias.

**Estructura Nueva.**

## CAUSAS DE FLUCTUACIÓN

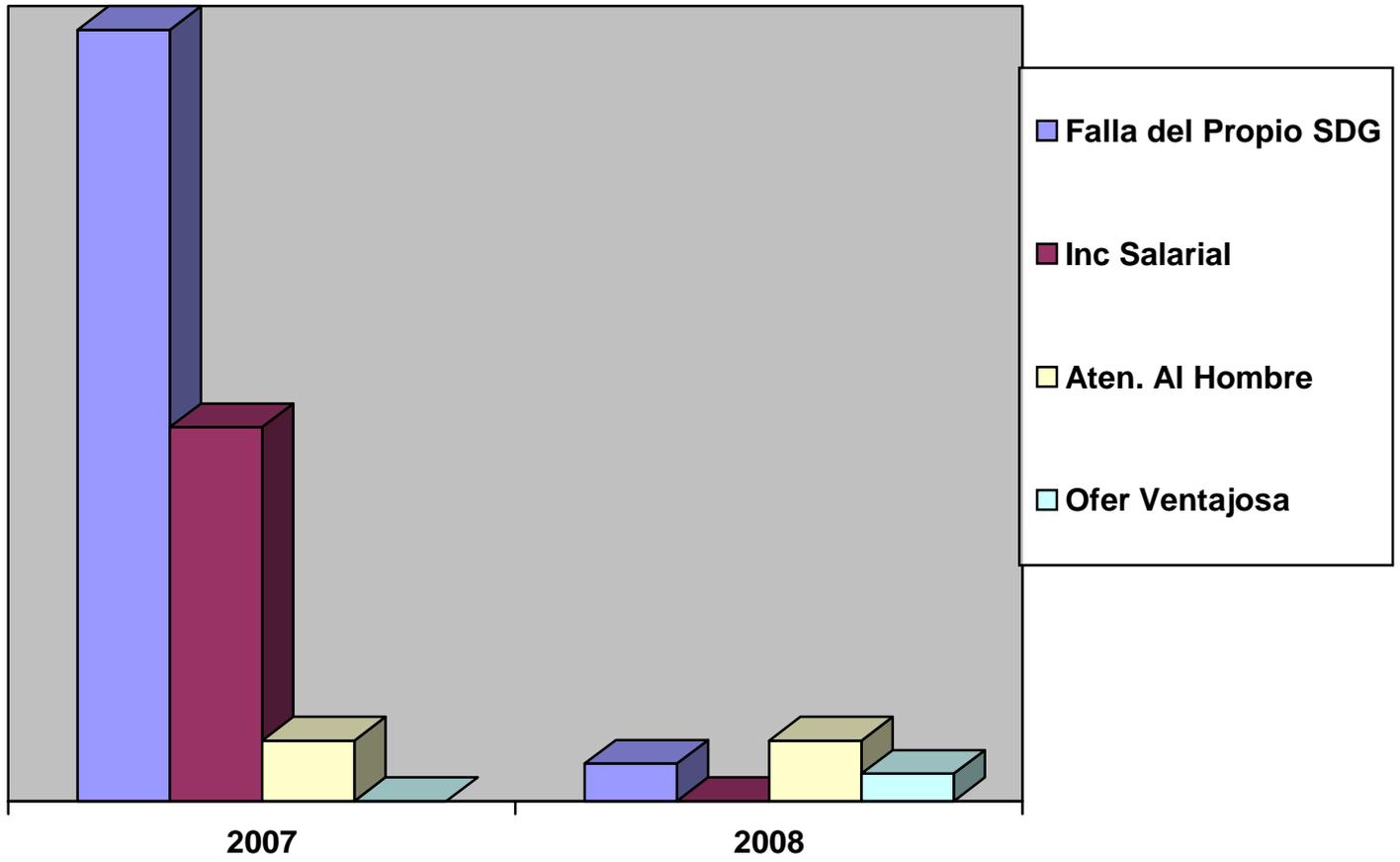
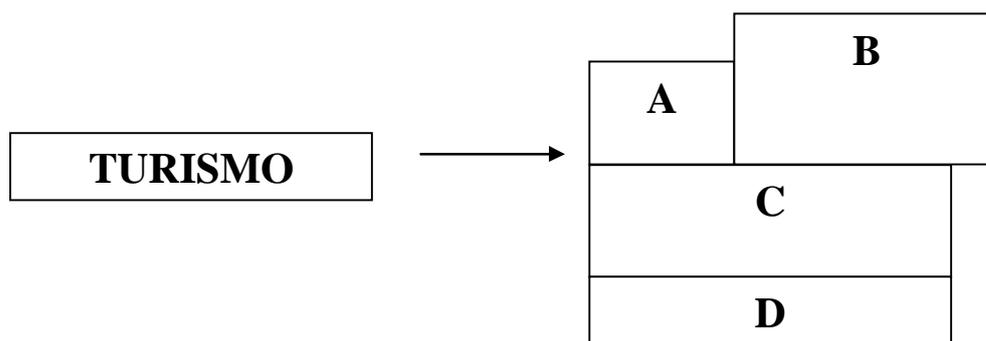


Gráfico Tabla No. 2

## ANEXO. 15

### SEGMENTACIÓN DE MERCADO:

El Marketing involucra a todos los procesos de la organización, entre sus funciones está preparar el camino para aumentar las ventas, involucrar al público interno de forma tal que los resultados conlleven a la satisfacción del público externo, posicionar la marca comercial en el mercado y mejorar la imagen pública de la organización.

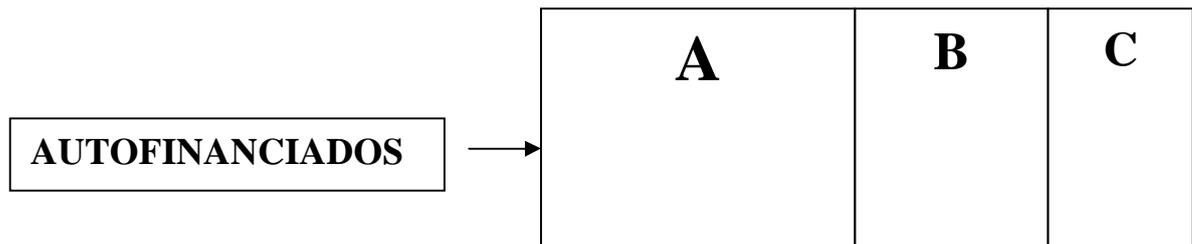


**A** Este segmento del mercado turístico en Cuba, Cadena Hotelera: Sol Meliá (24), Iberostar (5), Barceló (3), Blau. (4) abarca 36 hoteles, tiene la característica de poseer una imagen corporativa, creada entre la empresa y el cliente, que incluye diseños y tejidos específicos a cada uno de ellos. Son hoteles muy exigentes con su imagen, no les interesa pagar más caro, usan los mejores tejidos. Este segmento abarca el 22% del mercado hotelero en el país.

**B** Cadena hotelera Islazul (52) hoteles. Este segmento es prácticamente virgen en la cartera de clientes para la empresa. Si se tienen en cuenta los últimos 5 años solo se ha trabajado para 4 hoteles de esta cadena. Tiene un gran potencial, es una cadena hotelera que usa los tejidos Autofinanciados. Representa el 33% del mercado hotelero.

**C** Gran Caribe (29), Cubanacán (33), Gaviota (9). Este segmento tiene la peculiaridad de verse representado en el segmento A, ya que tienen hoteles en contrato de administración con dichas cadenas hoteleras extranjeras. Aquí se hace referencia a los hoteles exclusivamente de su propiedad. Representan el 45% del mercado hotelero.

**D** Instalaciones y Entidades que prestan servicio al turismo. Hasta la fecha se han trabajado alrededor de 50 de ellas, usan tejido Autofinanciado y el importado para Turismo. No se tuvo en cuenta para el análisis del por ciento del mercado hotelero por que se desconoce el número exacto de ellas y a la hora de trazar estrategias para la organización, por la diversidad de diseños y colores que usan, serían los últimos a tener en cuenta para trazar políticas de mercado

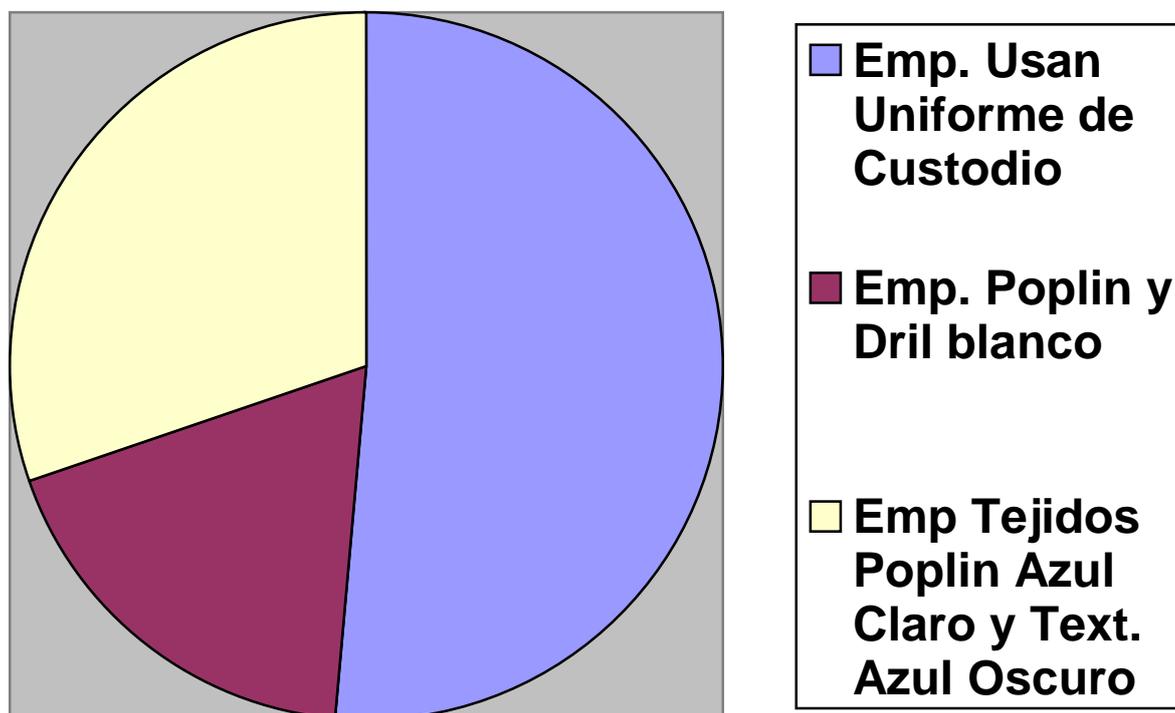


**A** Empresas que usan uniformes de Custodio. Es el segmento que abarca un mayor grupo de Empresas, es un producto de amplia demanda, que con un diseño y color satisface el 85% de los requerimientos nacionales.

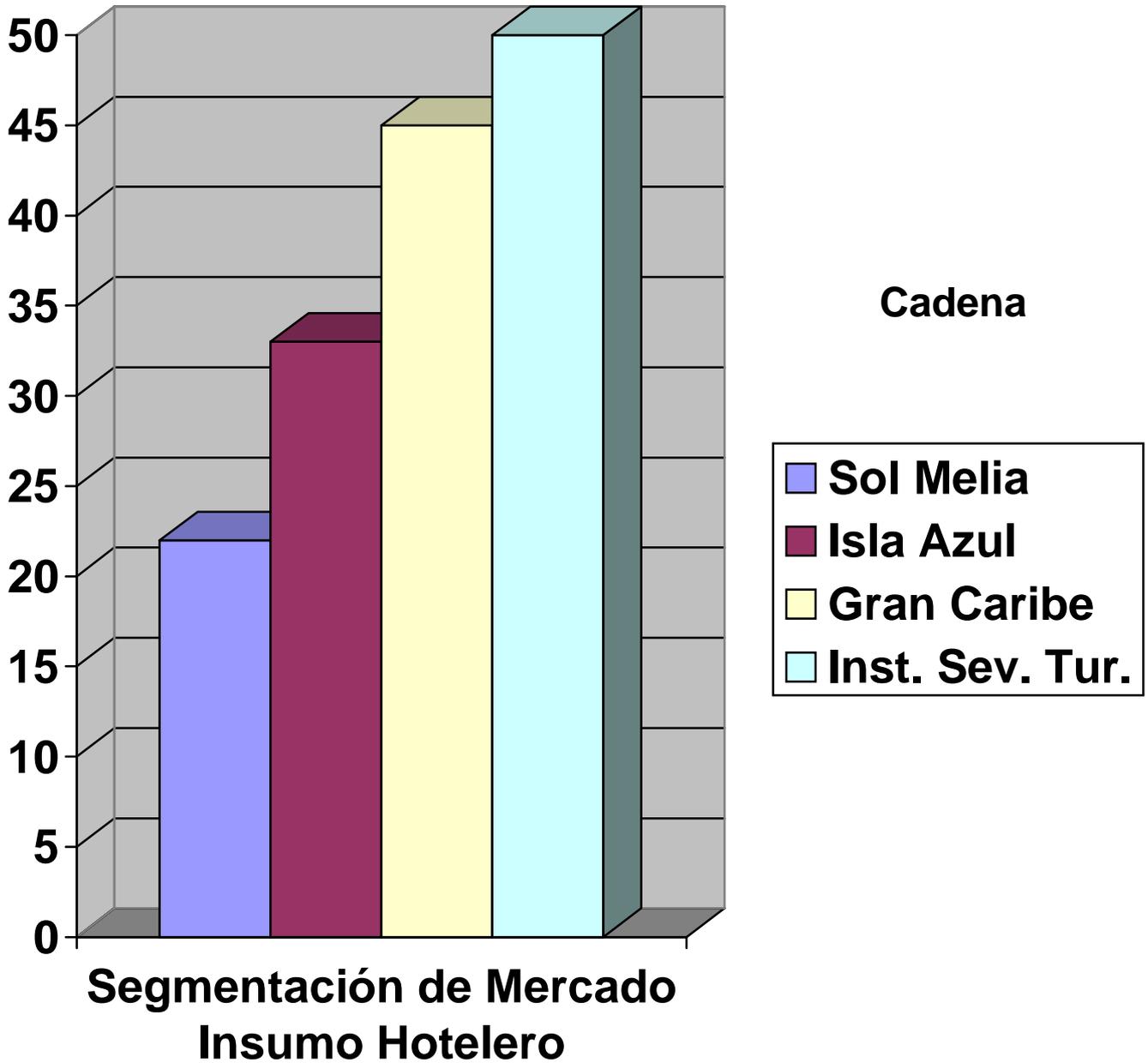
**B** Empresas del Ministerio de Transporte, Empresas del Ministerio de la Industria Básica. Este grupo de empresas tiene la característica de usar el tejido de Poplín azul claro y Text azul oscuro. Solo las ventas coordinadas a empresas provinciales de transporte y las organizaciones básicas eléctricas representarían un valor mayor que lo vendido en ese destino en el año 2007 que fue el 30%.

**C** Empresas de la Industria Alimentaria. De este segmento existen 3 Empresas representativas, Unión Láctea, Prodal y Empresa Cubana del Pan, aportan un número importante a las ventas de este destino. Utilizan grandes volúmenes de tejido de poplín y dril blanco.

**GRÁFICO 2 ANEXO 15.**



## Mercado Turístico de Cuba



## ANEXO 16 Encuesta U/M Por ciento.

Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores al cierre de octubre/2008.

N/O	Cuestionarios	Respuestas			% Respuestas negativas
		Sí	No	No criterio	
1.-	¿Se estimula moralmente a los trabajadores cuando se destacan y cumplen?	106	16	-	13.1%
2.-	¿El comedor funciona bien y con calidad?	96	24	2	19.6%
3.-	¿Conoces la estrategia de atención al hombre?	97	22	3	18.0%
4.-	¿Aplican correctamente la estrategia y la consideras que cumple con las expectativas de los trabajadores?	94	19	9	15.5%
4.-	¿Posees los medios de protección individual?	89	32	1	26.2%
5.-	¿Son adecuadas las condiciones de los puestos de trabajo? (iluminación; ruidos, polvo).	77	43	2	35.2%
6.-	¿Consideras justo el sistema de pago? ¿Estimula la productividad?	89	33	-	27.0%
7.-	¿Consideras la atención al hombre mejor que el año anterior?	87	26	9	21.3%
8.-	¿Se realizan los matutinos de manera periódica?	91	31	-	25.4%
9.-	¿Han contado los directivos para consultar alguna decisión o asunto de la empresa?	67	49	6	40.1
10.-	¿Te sientes realmente importante y comprometido en esta empresa?	87	30	5	24,5%
11.-	¿Analizan y discuten con los trabajadores los sistemas de pagos?	79	37	6	30.3%
12.-	¿Sabe usted al sistema de pago al que está acogido?	92	27	3	22.1%
13.-	¿Es buena y adecuada la relación y trato de su jefe con usted?	94	23	5	18.8%
14.-	¿Se realizan asambleas donde se les explica los problemas existentes y el cumplimiento del plan?	92	29	1	23.7%
15.-	¿Se chequea la atención al hombre con los trabajadores y el sindicato?	97	22	3	18.0%
18.-	¿Conoce usted si se han realizado estudios de normación del trabajo?	93	27	2	22.1%

Fuente de Información: Autor.

## ANEXO 17 Encuesta U/M Por ciento.

### Resultado de las encuestas aplicada a los trabajadores Estado

#### Comparativo cierre octubre /2006 con relación a octubre/2008

N/O	Cuestionario	Por ciento de Respuestas negativas	
		2006	2008
1.-	¿Son adecuadas las condiciones de los puestos de trabajos? (iluminación; ruido; polvo)	84.0%	35.2%
2.-	¿Posees los medios de protección individual?	88.6%	26.2%
3.-	¿Conoces la estrategia de atención al hombre?	75.0%	18.0%
4.-	¿Consideras la estrategia adecuada y cumple con las expectativas de los trabajadores?	-	15.5%
5.-	¿El comedor funciona bien y con calidad?	81.8%	19.6%
6.-	¿Se estimulan moralmente a los trabajadores cuando se destacan y cumplen?	90.9%	13.1%
7.-	¿Se chequea el cumplimiento de la atención al hombre con los trabajadores y el sindicato?	54,5%	18.0%
8.-	¿Se realizan asambleas donde la administración les explica a los trabajadores los problemas que tienen y el cumplimiento del plan?	43.1%	23.7%
9.-	¿Es buena y adecuada la relación y el trato de su jefe con usted?	56.8%	18.8%
10.-	¿Conoces el sistema de pago que se le está aplicando?	25.0%	22.1%
11.-	¿Analizan y discuten con los trabajadores el sistema de pago?	40.9%	30.3%
12.-	¿Te sientes realmente importante y comprometido en esta empresa?	52,2%	24,5%
13.-	¿Te llaman los directivos a discutir contigo alguna dedición o asunto de la empresa?	77.2%	40.1
15.-	¿Crees que ha mejorado la atención al hombre si la comparas con el año anterior?	93.1%	21.3%
16.-	¿Se realizan matutinos periódicamente?	75.0%	25.4%
17.-	¿Consideras justo el sistema de pago y responde a una cultura productiva?	79.5%	27.0%
18.-	¿Conoce usted si se han hecho estudios de normación del trabajo?	86.3%	18.0%
19.-	¿Se chequea la atención al hombre con los trabajadores y el sindicato?	54,5%	18.0%

Fuente de Información: Autor

**ANEXO 18 Tabla No. 1****Índice de Fluctuación Laboral. U/M Por ciento.**

Estado comparativo del índice de la Fluctuación Laboral en la Empresa de Confecciones Trébol de ciego de Ávila alcanzado cierre octubre/2008 y su comparación con el año 2007.

Meses	Año 2007			Año 2008		
	Cantidad trabajadores.	Bajas x Fluctuc	Índice de Fluct.	Cantidad trabajadores	Bajas x Fluct	Índice de Fluct.
Enero	519	3	058	537	1	0.19
Febrero	515	9	1.75	536	1	0.19
Marzo	506	2	0.39	536	1	1.19
Abril	504	5	1.0	535	2	0.37
Mayo	499	5	1.0	533	3	0.56
Junio	494	3	0.6	530	1	0.19
Julio	491	4	0.81	529	3	0.57
Agosto	487	1	0.21	526	2	0.38
Septiembre	486	1	0.20	525	1	0.19
Octubre	487	1	0.20	524	2	0/38
Noviembre	486	3	0.62	-	-	
Diciembre	487	1	0.20	-	-	
Año	488	38	7.8	521	17	3.3

**Fuente de Información: Datos estadístico de empresa y Autor.**

**ANEXO 19****Tabla 1 U/M MP**

Resultados de eficiencia alcanzada en la Empresa de Confecciones Trébol  
 cierre octubre/ 2008.

Indicadores	U/M	Año 2008		
		Plan	Real	%
Plan de producción de ventas	MP	\$ 6013.00	\$ 6404.0	107
Utilidad o pérdida	MP	\$ 111.3	\$ 121.3	109
Costo Producción total	MP	\$ 5,200.7	\$ 6027.0	0.96
Costo x peso de venta	Pesos	0.91	0.86	95
Costo producción mercantil	MP	\$ 5.200.7	\$ 6027.0	0.96
Producción mercantil	MP	\$ 6.040.8	\$ 6.036.7	99.9
Producción Mercantil	U/F	635,2	654.2	103
Valor agregado	MP	\$ 4.400.1	\$ 3.285.0	75
Productividad valor Agregado	Pesos	\$ 6567.3	\$ 6391.1	97
Promedio de trabajadores.	Uno	670	521	77,7
Fondo de Salario	MP	\$ 2.628.9	\$ 1.939.0	74
Correl. Salario/medio Productividad.	Pesos	0.5975	0.5902	059

**Fuente de Información: Balance Financiero Empresa cierre octubre/2008**

**ANEXO 19 Tabla 2 U/M MP**

Estados comparativos de Resultados de eficiencia cierre 2007 con respecto al cierre octubre/2008.

Indicadores	Año 2007				Año 2008		
	U/M	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Plan ventas	MP	5.912.0	5.345.1	90.4	\$6013.00	\$6404.00	107
Utilidad o pérdida	MP	121.5	114.9	94.5	\$ 111.3	\$ 121.3	109
Costo Producción total	MP	4376.7	4056.2	102.3	\$ 5,200.7	\$ 6027.0	96
Costo x peso de venta	Pesos	0.85	0.86	101.2	0.91	0.86	95
Costo producción mercantil	MP	\$4056.2	4147.5	102.3	\$ 5.200.7	\$ 6027.0	96
Producción mercantil	U/F	656.0	567.4	86.4	635,2	654.2	103
Producción Mercantil	MP	5418.6	4892.9	90.2	\$ 6.040.8	\$ 6.036.7	99.9
Valor agregado	MP	2592.9	3331.2	128.5	\$ 4.400.1	\$ 3.285.0	75
Productividad valor Agregado	Pesos	71.21.9	6616.2	92.8	\$ 6567.3	\$ 6391.1	97
Promedio de trabajadores.	Uno	519	488	94.0	670	521	77,7
Fondo de Salario	MP	\$1998.0	\$2167.2	108.5	\$ 2.628.9	\$ 1.939.0	74
Correl. Sal/medio Productividad	Pesos	07706	06506	84.4	0.5975	0.5902	98.8

**Fuen de Información: Balance Financiero de la Empresa y Autor.**

## GRÁFICO ANEXO 19

