



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA
INGENIERÍA INDUSTRIAL

TÍTULO

Plan estratégico para elevar los niveles de productividad y ventas de la empresa Bordados Aninca en el periodo 2021

AUTORES

Br. Nelson Antonio Hernández Chávez

Br. Michael Alexander Pérez Downs

TUTOR

Mba. Juan Carlos Areas Suárez

Managua, 09 de diciembre de 2020



Lider en Ciencia y Tecnología

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

PÉREZ DOWNS MICHAEL ALEXANDER

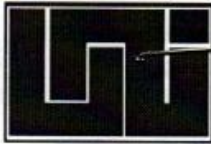
Carne: **2015-0729U** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diez días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





Lider en Ciencia y Tecnología

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

HERNÁNDEZ CHÁVEZ NELSON ANTONIO

Carne: **2015-0385U** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diez días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





18

DECANATURA

Managua, 21 de agosto de 2020

Brs. Nelson Antonio Hernández Chávez
Michael Alexander Pérez Downs

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado **Plan estratégico para elevar los niveles de productividad y ventas de la empresa Bordados ANINCA en el periodo 2021**, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con el **MBA. Juan Carlos Areas Suárez** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,



MSc. Lester Antonio Artola Chavarria
Decano

Managua, 12 de febrero de 2021

Msc. Lester Antonio Artola Chavarría

Decano de la FTI

Su despacho

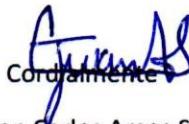
Estimado decano Artola:

Por este medio remito tesis monográfica titulada: **Plan estratégico para elevar los niveles de productividad y ventas de la empresa Bordados Aninca en el periodo 2021**. Elaborada por los bachilleres Michael Alexander Pérez Downs 2015-0729U y Nelson Antonio Hernández Chávez 2015-0385U.

La cual cumple con la estructura normada por la Universidad Nacional de Ingeniería para trabajos monográficos.

El documento presenta en su estructura cada uno de los objetivos planteados, debidamente desarrollados con responsabilidad, científicidad y ética.

Anuente a su aprobación para que los bachilleres procedan a realizar su defensa me despido



Cordialmente

Mba. Juan Carlos Areas Suárez

CONSTANCIA

Por este medio hago constar que los bachilleres:

Br. Michael Alexander Pérez Downs con cédula de identidad 001-240498-0003R

Br. Nelson Antonio Hernández Chávez con cédula de identidad 001-050498-0011J

Realizaron y concluyeron su estudio monográfico titulado:

Plan estratégico para elevar los niveles de productividad y ventas de de la empresa Bordados Aninca en el periodo 2021.

Del que considero se ha obtenido un resultado satisfactorio y que cumplieron con los objetivos del mismo. Sin más a que hacer referencia giro la presente carta a la parte interesada a los 12 días del mes de Febrero del año 2021.


Atentamente

Propietaria MBA. Inés Blandón Gómez

Dedicatoria

Nelson Hernández:

Esta Tesis monográfica está dedicada:

A Dios, por ser la fuerza y la compañía que me sostuvo a lo largo de mis estudios universitarios y por ser el dador del intelecto que me he permitido llegar hasta este punto. A mi madre Dafne Chávez y mi abuela Aura Lila Solorzano por ser quienes me cuidaron, educaron, sostuvieron y formaron desde el momento de mi nacimiento. A mis amigos, de todos los distintos ámbitos de mi vida, por ser siempre quienes, a pesar de la dureza y cansancio del camino, me animaban a seguir luchando por la meta que hoy estamos alcanzando. A mi novia Alejandra Chavarría, por ser el apoyo moral, emocional e intelectual que muchas veces me impulsó a dar el extra para superar los obstáculos que se me presentaron a lo largo de este difícil pero satisfactorio trayecto.

Michael Pérez:

Lleno de alegría, dedico este proyecto, primeramente, a Dios, que me ha bendecido enormemente desde mi nacimiento; a mi madre Carla Elizabeth Downs, y a mi padre José Luis Pérez por ser quienes han dedicado su vida a llenarme de amor incondicional, quienes implantaron la semilla de la curiosidad y del hambre de conocimiento desde muy temprana edad, quienes me educaron con buenos valores, quienes ayudaron a forjar mi carácter para convertirme en la persona que hoy soy, quienes con gran esfuerzo me brindaron de todo su apoyo y me facilitaron todas las herramientas necesarias para concluir mis estudios universitarios y esta tesis monográfica; y a todos los estudiantes y docentes de la carrera de ingeniería industrial en la Universidad Nacional de Ingeniería.

Agradecimientos

Nelson Hernández:

Quiero agradecer primeramente a Dios, por permitirme la vida, salud y las circunstancias necesarias para poder cumplir este sueño. A mi madre Dafne Chávez y mi abuela Aura Lila Solorzano, por ser dos mujeres esforzadas que, al día de hoy, gracias a su esfuerzo y dedicación, puedo concretar un logro más en mi vida. A todos los docentes que se cruzaron en mi camino a lo largo de estos años universitarios, que de una u otra forma dejaron una parte de su valioso conocimiento y tiempo para formarme como un profesional de bien. A todos mis amigos que siempre estuvieron dándome palabras de ánimo en los momentos difíciles y fueron ese apoyo que en algún momento necesite para seguir hacia la meta. Al Mba. Juan C. Areas, por ser el tutor que fungió como apoyo y guía en esta última etapa del trayecto universitario. Y a mi novia Alejandra Chavarría por ser una fuerza de motivación, superación y determinación, que me ha acompañado desde el comienzo de este viaje.

Michael Pérez:

A Dios doy gracias por su amor y su bondad sin fin, por permitirme sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda. Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas. Gracias a mis queridos amigos por estar presentes a lo largo de mi carrera universitaria, por brindarme su ayuda y apoyarme en los buenos y malos momentos. Gracias a mi tutor Mba. Juan Carlos Areas por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que surgiera en la realización de esta tesis. Gracias a la Universidad Nacional de Ingeniería por haberme permitido formarme en ella y a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, especialmente a los ingenieros Marcos Vílchez, Pietro Silvestri, Michael López, Arlen Reyes, Richard González, Liboria Salgado y Marbel Gutiérrez, a quienes siempre recordaré por su excelencia como docentes y su dedicación en cada una de las clases que impartieron.

Resumen ejecutivo

El objetivo general del presente estudio es hacer una propuesta de la estrategia corporativa que debe implementar la empresa Bordados Aninca para mejorar su condición actual a nivel de su administración estratégica.

En el análisis del macroentorno se puede observar las perspectivas favorables que posee el país en términos económicos y sociales, así mismo la ventaja de crecimiento para los próximos años. A nivel de la industria posee un total de tres grupos estratégicos, ubicando a Bordados Aninca en el grupo número 3 donde los aspectos como diseño, calidad de manufactura, y otras características de diferenciación son cruciales.

También se realizó un análisis FODA donde se pueden observar las áreas que están agregando valor a la compañía y aquellas que representan oportunidades de mejora para fortalecer aún más la gestión de Bordados Aninca. Esto acompañado del análisis de la matriz VRIO que permite tener una visión clara de la empresa y ver que, aunque existen ventajas competitivas, el aspecto estratégico de largo plazo es factible.

Dentro de las oportunidades que sobresalen se encuentran el crecimiento sostenible de la industria, inflación y devaluación controlada y sostenida, acceso a créditos, creación de nuevos bordados y diseños de guayaberas, mano de obra calificada y la adquisición de maquinaria tecnificada. Y las amenazas principales son: crecimiento de la rivalidad de las empresas actuales, productos sustitutos y copias de diseños.

Además, las principales fortalezas encontradas en la empresa Bordados Aninca son: personal con experiencia en la confección y bordado, personal altamente motivado, capacidad de diseño, reconocimiento de marca por la calidad de los acabados. Y sus debilidades son: sistemas productivos no tecnificados, costos de producción altos, falta del plan de mercadeo/ventas y falta de dirección estratégica.

Posteriormente se desarrolla el plan estratégico de la empresa, partiendo de la formulación de su misión y visión y árbol de indicadores de la visión, seguidamente se analizaron varias matrices que según los resultados obtenidos deriva en un alineamiento estratégico que puede seguir la empresa para ser consecuente con los objetivos estratégicos planteados.

La estrategia seleccionada es penetración de mercado, con el fin de aprovechar las ventajas competitivas que posee la organización y disminuir las debilidades encontradas, la estrategia posee un plan de acción y un cuadro de mando integral que permite dar seguimiento y evitar desviaciones del plan estratégico recomendado.

Y, en la búsqueda de aumentar la productividad, se desarrolló una propuesta de una nueva distribución de planta, se elaboró el diagrama de flujo del proceso y se realizó un estudio de tiempos calculando los tiempos promedio y estándar.

Índice de Contenido

Introducción	1
Antecedentes	2
Justificación	4
Objetivos	6
Marco Teórico	7
1. Plan Estratégico.....	7
2. Modelos de Planes Estratégicos.....	11
3. Modelo de Fred David	12
3.1. Misión, visión, valores.	14
3.2. Análisis estratégico.	15
3.3. Objetivos estratégicos.	18
3.4. Formulación de estrategias.	18
3.5. Plan de acción.....	22
3.6. Cuadro de mando integral.....	23
4. Diagrama de Proceso de Flujo	25
5. Productividad	26
6. Eficiencia	26
7. Estudio de Métodos	27
8. Estudio de Tiempos	27
9. Método SLP	27
Diseño Metodológico	28
Análisis Macro Ambiental	29
1. Factores Políticos y Legales	29

2.	Factores Económicos	30
2.1.	Producto interno bruto.....	31
2.2.	Inflación y devaluación.....	32
2.3.	Salario y empleo.....	33
3.	Factores Socioculturales	35
4.	Factores Tecnológicos.....	39
5.	Factores Medioambientales.....	40
Análisis Industrial del Sector Textil de Masaya.....		41
1.	Caracterización de la industria.....	41
1.1.	Condiciones básicas.	42
1.2.	Estructura del mercado.	43
1.3.	Conducta de la industria.....	44
1.4.	Ejecutoria.	44
2.	Grupo Estratégicos	45
2.1.	Grupo estratégico 1 (empresas industrializadas).	45
2.2.	Grupo estratégico 2 (empresas semi - industriales).	45
2.3.	Grupo estratégico 3 (empresas artesanales).	46
3.	Análisis Estructural del Sector y la Acción del Gobierno	47
3.1.	Análisis de las fuerzas competitivas.....	48
3.2.	Acción del gobierno.....	53
4.	Conclusión Análisis del Entorno Específico	53
Análisis Interno.....		55
1.	Antecedentes de la Empresa.....	55
2.	Datos Generales.....	55
2.1.	Estructura organizativa.....	55

2.2.	Cultura y valores.	56
2.3.	Productos y servicios.	57
3.	Desempeño Operativo de los Últimos Años	57
3.1.	Operaciones.	57
3.2.	Ventas y mercadeo.	58
3.3.	Diseño y desarrollo de productos.	58
3.4.	Finanzas.	59
3.5.	Recursos humanos.	59
4.	Situación Actual	60
4.1.	Actividades primarias.	62
4.2.	Actividades de apoyo.	64
5.	Matriz VRIO	65
Conclusiones de Análisis Externo e Interno		68
1.	Oportunidades	68
2.	Amenazas	70
3.	Fortalezas	71
4.	Debilidades	73
5.	Síntesis	74
6.	Ventajas Competitivas	75
Plan Estratégico.....		77
1.	Declaración de la Misión, Visión y Valores	77
1.1.	Misión.	77
1.2.	Visión.....	77
1.3.	Valores y principios empresariales.	77
2.	Árbol de Indicadores de la Visión	78

3.	Objetivos Estratégicos	79
4.	Planteamiento Estratégico	79
4.1.	Matriz MPC.....	79
4.2.	Matriz EFE.....	80
4.3.	Matriz EFl.	82
4.4.	Matriz IE.	83
4.5.	Resumen de la matriz FODA.....	84
4.6.	Matriz PEEA.	86
4.7.	Matriz MPEC.	89
5.	Plan de acción	91
6.	Cuadro de Mando Integral	98
7.	Presupuesto.....	100
Diagrama de Flujo y Distribución de Planta		101
1.	Diagrama de Flujo	101
1.1.	Cursograma analítico	101
1.2.	Diagrama sinóptico.....	101
2.	Método SLP	105
2.1.	Matriz SLP.....	105
2.2.	Hoja de trabajo.	105
2.3.	Diagrama de bloques.	106
2.4.	Distribución de planta propuesta.	108
Estudio de Tiempos.....		110
Conclusiones		118
Recomendaciones		119

Referencias Bibliográficas	120
Anexos	122

Índice de Figuras

Figura 1 Diamante de competitividad	9
Figura 2 Modelo integral del proceso de administración estratégica	12
Figura 3 Marco PESTEL.....	16
Figura 4 Cuadro de mando integral	24
Figura 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter.....	47
Figura 6 Logo de Bordados Aninca	55
Figura 7 Organigrama de Bordados Aninca	56
Figura 8 Productos ofertados	57
Figura 9 Distribución de planta	61
Figura 10 Mapa de Procesos.....	62
Figura 11 Árbol de indicadores.....	78
Figura 12 Matriz IE	83
Figura 13 Organigrama propuesto.....	97
Figura 14 Nuevo Mapa de Procesos	97
Figura 15 Diagrama sinóptico.....	104
Figura 16 Matriz SLP.....	105
Figura 17 Diagrama de bloques	107
Figura 18 Distribución de planta propuesta	109
Figura 19 Máquinas utilizadas en la empresa	122

Índice de Tablas

Tabla 1 Caracterización de Pymes, Masaya	2
Tabla 2 Simbología del diagrama de flujo.....	25
Tabla 3 Población por departamento de Nicaragua 2019	36
Tabla 4 Carreras ofertadas por INATEC Masaya	37

Tabla 5 Tasa de interés de préstamo	38
Tabla 6 Amenaza de nuevos ingresos	48
Tabla 7 Poder de negociación de los compradores.....	49
Tabla 8 Poder de negociación de los proveedores.....	50
Tabla 9 Rivalidad entre los competidores.....	51
Tabla 10 Rivalidad entre los competidores existentes.....	52
Tabla 11 Ventas históricas de Bordados Aninca en und.	58
Tabla 12 Indicadores financieros históricos.....	59
Tabla 13 Resumen matriz VRIO	67
Tabla 14 Factores críticos de éxito	80
Tabla 15 Matriz EFE	81
Tabla 16 Matriz EFI	82
Tabla 17 Resumen FODA	84
Tabla 18 Resumen FODA cruces.....	86
Tabla 19 Matriz PEEA	87
Tabla 20 Matriz MPEC.....	90
Tabla 21 CMI perspectiva del cliente.....	98
Tabla 22 CMI perspectiva de procesos	98
Tabla 23 CMI perspectiva del aprendizaje.....	99
Tabla 24 Presupuesto por objetivos estratégicos	100
Tabla 25 Cursograma analítico.....	102
Tabla 26 Hoja de trabajo	106
Tabla 27 Cronometraje piloto	111
Tabla 28 Calculo de N	112
Tabla 29 Suplementos.....	113
Tabla 30 Valoración del ritmo de trabajo	114
Tabla 31 Tiempo en segundos de corrida de 50 guayaberas.....	116
Tabla 32 Tiempo promedio, normal y estándar en segundos.....	117

Índice de Gráficas

Gráfica 1 PIB en millones de córdobas de 2006.....	31
Gráfica 2 Tasa de crecimiento económico e inflación	32
Gráfica 3 Tasa de desempleo.....	33
Gráfica 4 Salario promedio	34
Gráfica 5 Distribución poblacional 2019 según edad.....	35
Gráfica 6 Grupos estratégicos de la industria textil	46
Gráfica 7 Matriz PEEA.....	88
Gráfica 8 Pronóstico de ventas de los próximos 3 años	123

Introducción

Desde su fundación por la propietaria Inés del Carmen Blandón, el 10 de abril del año 2002, la empresa Bordados Aninca que en sus siglas significa ANGELO INES del CARMEN, se caracteriza por ser una empresa dedicada a la comercialización de guayaberas de calidad para sus clientes, pero debido a los constantes cambios del mercado y al aumento de la competencia ha quedado desactualizada.

La empresa atraviesa por una problemática:

En el área de ventas: bajas ventas debido a que no poseen estrategias de ventas, ni planes estratégicos.

En el sector de producción: Algunas de sus máquinas están obsoletas, posee un sistema productivo obsoleto y en su mayoría artesanal, costos de producción elevados debido a las crecientes y constantes alzas en los precios de la energía eléctrica por parte de la empresa Disnorte-Dissur.

Es por este motivo que se hará un estudio para proponer un Plan estratégico para elevar los niveles de productividad y ventas de la empresa Bordados Aninca en el periodo 2021.

Antecedentes

En Nicaragua en el año 2017 el MIFIC hizo un estudio de caracterización de Pymes resultando:

Departamento de Masaya

Municipios / Sectores	Panificación	Cuero Calzado	Textil Vestuario	Madera Mueble	Artesanías	Agro Industria	Turística	TIC	TOTAL	%
Masaya	228	406	320	212	17	82	21	4	1290	67.7
Masatepe	46	11	22	105	0	32	0	0	216	11.3
San Juan de Oriente	2	8	0	12	109	2	0	0	133	7.0
Nindirí	16	22	18	11	0	10	0	0	77	4.0
Nandasmo	17	1	2	35	1	2	0	0	58	3.0
Catarina	14	1	9	16	10	4	1	0	55	2.9
Niquinohomo	11	2	7	23	1	7	0	0	51	2.7
La Concepción	5	2	4	3	0	1	0	0	15	0.8
Tisma	5	1	1	0	0	3	0	0	10	0.5
TOTAL	344	454	383	417	138	143	22	4	1905	100%

Tabla 1 Caracterización de Pymes, Masaya
Fuente: MIFIC

En esta tabla se observa que el sector textil vestuario en el departamento de Masaya ocupa el tercer lugar en actividades económicas, también se observa que la población de empresas totaliza 383, de las cuales 60 se dedican a hacer guayaberas bordadas. Lo que indica que el sector ha crecido por tanto también crece la competencia.

Por tal motivo Bordados Aninca presenta desafíos por vencer, como la creciente competencia, tanto nacional como extranjera, un mercado cada vez más exigente en cuanto a especificaciones del producto y diseños personalizados con mejores acabados y mejor calidad de la materia prima.

También posee debilidades internas como maquinaria y equipo obsoleto, el no contar con flujogramas de procesos definidos, no poseer un plan de mercadeo y ventas acorde a las necesidades actuales, la no organización del área de producción y administrativa que conlleva a tiempos de paro en la producción de guayaberas.

Es importante mencionar que Bordados Aninca no tiene implementado un plan estratégico, y además le afectan factores externos de suma importancia y del

cual Aninca no tiene ningún control como la posibilidad de incrementos en las tarifas de energía eléctrica o incremento en el costo de la materia prima.

El problema se ha agravado aún más con la complicada situación de salud pública (Pandemia de COVID-19) porque sus ventas han llegado a cero.

Por lo expuesto anteriormente se debe poner especial atención a las necesidades y los hábitos de los compradores, a los canales de distribución, al potencial de crecimiento a largo plazo, a las fuerzas motrices y a las presiones competitivas para tratar de salir del problema de las bajas ventas y mejorar el proceso productivo, así como la calidad del producto.

Justificación

En un mundo en constantes cambios se hace necesario que las empresas estén a la vanguardia de la tecnología y el mercado con el objetivo de subsistir y desarrollarse.

Basado en la afirmación anterior, Bordados Aninca tiene que afrontar desafíos como la creciente competencia, un mercado cada vez más exigente en cuanto a especificaciones del producto, diseños personalizados con mejores acabados y mejor calidad de la materia prima.

También debe superar debilidades internas como maquinaria y equipos obsoletos, no contar con flujogramas de procesos definidos, no poseer un plan de mercadeo y ventas acorde a las necesidades actuales, tampoco tiene organizada su área de producción y administración, y la falta de un sistema de gestión de calidad.

De acuerdo a lo antes expuesto se hace necesario que la empresa Bordados Aninca formule un plan estratégico para desarrollar dicha empresa en los aspectos referidos a la planeación estratégica, dirección, control, organización e integración del personal. Mejorando así su situación de competitividad en el sector textil-vestuario y la creciente necesidad de lograr su desarrollo que plantea nuevos retos a fin de lograr:

1. Una mayor articulación con las otras áreas productivas.
2. Reducción de costos.
3. Aumento de calidad del producto.
4. Incremento en la productividad y adecuación del producto a las exigencias del mercado.
5. Una mayor promoción de sus productos.
6. Dotar a la empresa de una tecnología media.
7. Estudio de la situación de la empresa en el mercado y en su entorno logrando definir la estrategia que se adecue mejor a la empresa.
8. Examen de sus producciones y servicios terminales.

9. Proporcionar, a la alta dirección empresarial, indicadores de gestión que le ayudaran a cumplir su plan estratégico.

10. Aplicar las mejoras tomando como base las fortalezas de la empresa, con la finalidad de lograr un estado meta ideal.

Los beneficios que traerá este plan se verán reflejados en los impactos:

Impacto social: la investigación estará orientada a contribuir a la superación del nivel de vida de una parte de la población de Masaya, aumentando la producción y por ende los ingresos del núcleo familiar que labora en la empresa.

Impacto económico: el incremento de capital a la dueña de la empresa, también se beneficia el gobierno por medio del pago de sus impuestos, los cuales aumentarían con el incremento de las utilidades de la empresa.

Impacto Ambiental: el impacto a favor del medio ambiente que se produciría una vez considerados los resultados de la presente investigación es mínimo porque los retazos de tela se venderán como desperdicios que sirven a otras personas que elaboran subproductos como muñecas de trapo y relleno de almohadas.

Objetivos

1. Objetivo General

Formular una propuesta de Plan Estratégico para la empresa Bordados Aninca, en el periodo 2021.

2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Bordados Aninca.
2. Definir perfil estratégico, objetivos estratégicos a largo plazo y estrategias corporativas que utilizará ANINCA.
3. Elaborar el plan de acción para la debida implementación de las estrategias.
4. Establecer cuadro de mando integral.

Marco Teórico

1. Plan Estratégico

A través de la historia se observa que el concepto de plan estratégico ha evolucionado, se aborda un pasado reciente, como la era de oro de la planificación estratégica que se dio en la década de 1960.

Ansoff desarrolla en su libro, en detalle, un complejo modelo para deducir la estrategia empresarial. El modelo parte de la idea de que el objetivo de las empresas es maximizar la rentabilidad a largo plazo de las inversiones y pone el énfasis en identificar las sinergias entre las diferentes partes de la corporación y determinar su perfil competitivo para escoger la forma de ampliar sus operaciones. El método propuesto por Ansoff resulta tan prolijo y minucioso que muchas veces, se pierde la perspectiva estratégica al seguirlo., su matriz para el estudio de las opciones de crecimiento es de una gran simplicidad, y de un gran interés, y es comúnmente utilizada. Gustavo Mata, (1960)

Luego se dio la contribución de las grandes consultoras de estrategia y escuelas de negocios.

Sentadas las bases, en la década de 1970, se expande la utilización de la planificación estratégica bajo el impulso de las grandes corporaciones; pero no solo de ellas, también tuvieron un destacado papel las escuelas de negocios y algunas empresas de consultoría, entre las que destacan McKinsey & Co. y The Boston Consulting Group, Harvard Business School, que propugnó, en estrategia, la línea que Mintzberg denominó “escuela de diseño”, apoyada, fundamentalmente, en la herramienta de diagnóstico SWOT (acrónimo de Strengths, Weakness, Opportunities and Threats), conocida en castellano como DAFO o FODA.

Posteriormente vino la gran crisis de planificación estrategia a partir de 1973. A partir de la crisis del petróleo a inicios de la década de 1970 y el consiguiente derrumbamiento de las bolsas, la planificación estratégica, después

de haber denominado el panorama de la gestión empresarial, de forma absoluta, en los 15 años anteriores, sufrió un importante descrédito. Aquí Henry Mintzberg, encabezó una corriente de pensamiento en la que se propugnaba que la intuición, y no la planificación, era la clave del éxito: los empresarios de éxito son hombres intuitivos y no analíticos.

A la par de estos acontecimientos surge la administración por objetivos creada por el asesor de empresa Peter Drucker quién ha ejercido mucha influencia en el desarrollo de la gerencia moderna. Señala que la Administración por Objetivos es un método mediante el cual los gerentes, los subgerentes y todos los jefes de una organización determinan qué objetivos desean alcanzar, cada uno en su campo y en un determinado tiempo, es decir, deben fijarse metas que sirvan como guía para sus acciones.

Nuevamente resurge de la estrategia y la clave para el comienzo del resurgir fue Michael E. Porter. En 1980 publica *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* y en 1985 *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, y se convierte en el gran referente mundial de la estrategia. En estos libros sintetiza y desarrolla todos los conceptos relacionados con el análisis estratégico de los sectores de actividad. Retoma la línea analítica, con modelos basados en la microeconómica, aunque centrados en la estrategia de cada unidad de negocio, más que en la gestión de cartera de actividades.

Además, definió que solo había dos formas genéricas de competir difícilmente compatibles: por costes bajos o por diferenciación, debiendo buscar las empresas bien el liderazgo en coste o bien el liderazgo en exclusividad percibida por el cliente como ventajas competitivas.

También hizo énfasis en el análisis de las cinco fuerzas que figuran la competencia en un sector de actividad y la propuesta de la cadena de valor como instrumento para el análisis interno.

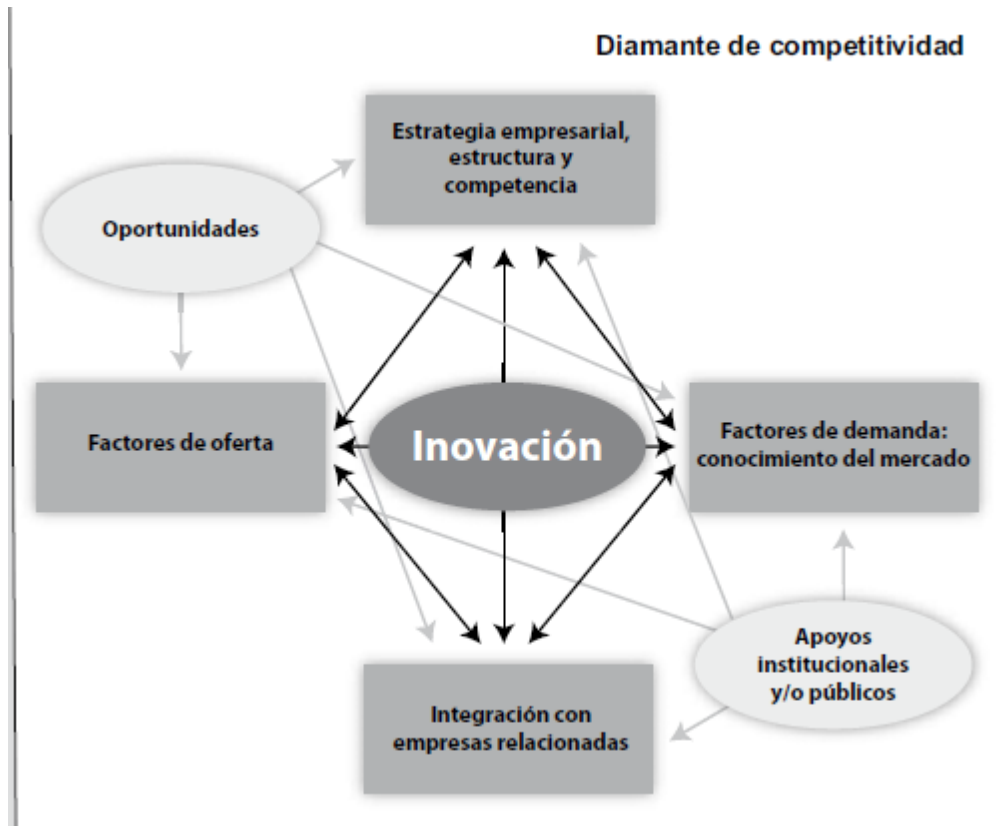


Figura 1 Diamante de competitividad

Fuente: Porter, 1993

En 1990 surge el Plan SMART que ayuda a definir objetivos y clarificar metas por que la S representa que el objetivo debe ser específico, la M de que el objetivo debe ser medible, la A de alcanzable, la R que deben ser objetivos realistas y por último la T que hace referencia al tiempo que se tiene establecido para cumplir con ese objetivo.

Finalmente nace el árbol de indicadores que es una herramienta que arroja alertas para la toma de decisiones, un indicador es un valor que permite conocer un proceso ante un factor crítico del éxito para controlar su estadio o evolución.

En los procesos se medirán:

Calidad. Cumplimiento de lo definido en los procesos, errores, re-procesos, desperdicio, dinero perdido por la mala calidad.

Desempeño. Velocidad del proceso conforme a compromisos, capacidades utilizadas contra instaladas, productividad, estabilidad de un proceso estable y formal.

Valor. Satisfacción del cliente de lo recibido del proceso, cumplimiento de niveles de servicio, cumplimiento de especificaciones, retorno a la inversión.

Cumplimiento. De Reglas de Negocio, Estándares, Normas y Políticas.

Ahora bien, ¿**Para qué se miden los procesos?**, la respuesta según las mejores prácticas de la Administración es que se miden al menos para 4 cosas:

Para validar. Para comprobar que los logros del proceso están conforme a los objetivos previamente establecidos

Para Dirigir. Ajustar las actividades o habilitación de recursos con respecto a los objetivos definidos

Para Justificar. Para generar las evidencias objetivas que sustenten las decisiones y acciones tomadas

Para intervenir. Identificar los puntos de control clave y momentos oportunos para realizar cambios y acciones correctivas.

Recordemos que, la definición e implementación de indicadores no es la solución de los problemas de un departamento u organización, sino lo que se realiza con base en esta información. Hace ya varias décadas, una autoridad en el tema de Calidad, Philip Crosby nos regaló una frase excepcional: "No es el control lo que genera la mayor efectividad de los procesos, sino la prevención". Son las acciones correctivas, de mejora y preventivas bien ejecutadas lo que dan el resultado.

Y finalmente se define el plan estratégico:

Según el autor Sainz de Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado "hoy" en referencia

a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Para Martínez y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Una vez claros de la definición de plan estratégico, se dimensiona dicho plan, el cual consta de plan de acción, la transformación de la matriz de acciones a objetivos y el cuadro de mando integral donde se utiliza la estrategia encontrada en las matrices.

2. Modelos de Planes Estratégicos

En la actualidad existen diferentes modelos de planes estratégicos como la regla Smart, Administración por objetivos y el modelo del Dr. Fred David. La regla smart o plan inteligente si lo traducimos del inglés, ayuda a definir objetivos y clarificar metas por que la S representa que el objetivo debe ser específico, la M de que el objetivo debe ser medible, la A de alcanzable, la R que deben ser objetivos realistas y por último la T que hace referencia al tiempo que se tiene establecido para cumplir con ese objetivo finalmente si una meta u objetivo lo fraccionas en muchas tareas pequeñas y simples, medibles alcanzables, retadoras y temporizadas vas a trabajar más inteligentemente y lograras más cosas con menos esfuerzos sin perder de vistas tus metas y objetivos pero concentrándote en la tarea que tienes en la mano.

La Administración por objetivo es un proceso administrativo por medio del cual el jefe y el subordinado parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en un grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar, así

como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y a los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos y el modelo que se selecciona es el de Fred David porque es el que más se asemeja en requisitos a la empresa que se le hará su plan estratégico.

3. Modelo de Fred David

La mejor forma de estudiar una empresa es aplicarle el proceso de la Administración Estratégica utilizando un modelo. El modelo representa tipos de procesos a seguir o puede representar diferentes etapas a ejecutar.

El procedimiento que usara la teoría troncal es el Modelo integral de Planificación Estratégica de Fred David, el cual se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases: primeramente, la formulación de la estrategia: aquí se declara la visión y la misión.

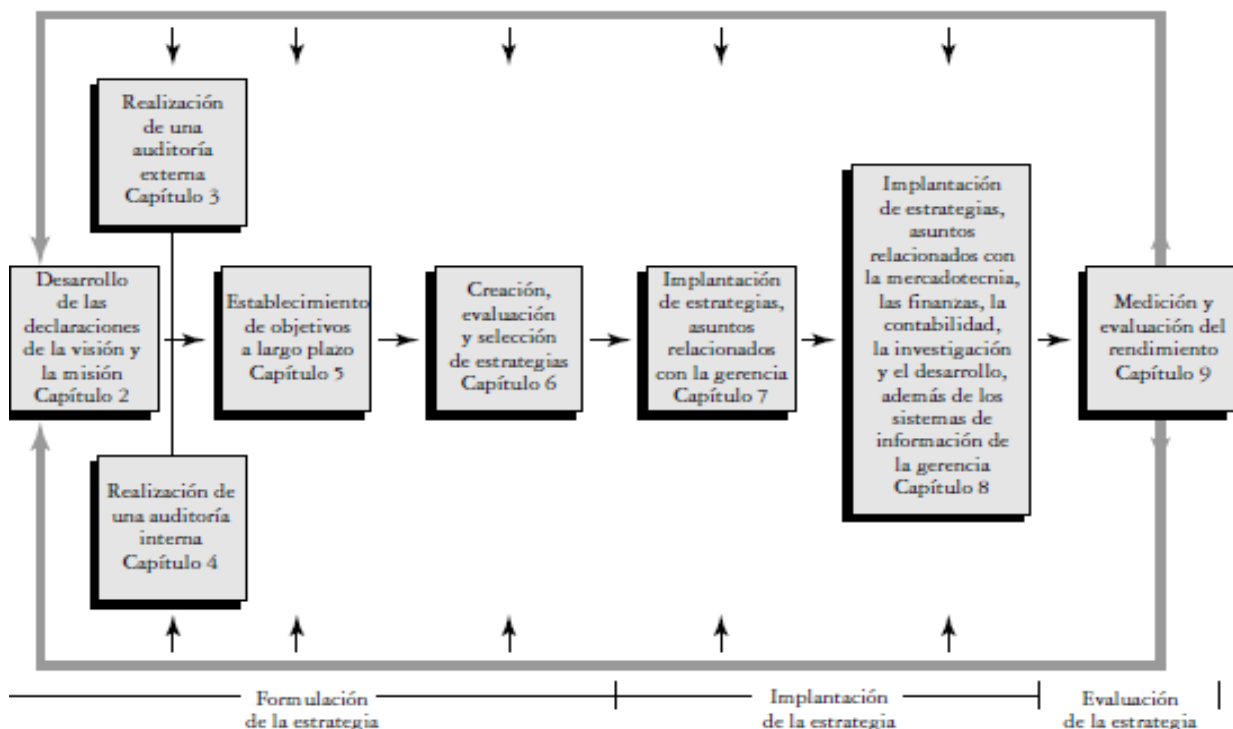


Figura 2 Modelo integral del proceso de administración estratégica

Fuente Fred R. David, *How companies define their mission*, Long Range Planning 22, num 3 (1988): 40

Seguidamente se realiza una auditoría externa e interna. Estableciendo los objetivos a largo plazo. Luego se Crea y selecciona la estrategia que se Implantara en la empresa posteriormente se evalúa la estrategia en Medición del rendimiento. Asimismo, se establece que las auditorias tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de la gerente y empleados de la organización.

En segundo lugar, el Modelo Cuadro de Mando Integral, es un aporte de los investigadores Kaplan y Norton, quienes establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a la empresa reflejar la estrategia del negocio.

Asimismo, resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados.

Seguidamente se utiliza la teoría del diamante de competitividad de Michael Porter que conceptualiza la palabra competitividad empresarial así:

El diamante de competitividad de Michael Porter es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos, Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante".

Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales. (Porter, 1993, p14)

Al mismo tiempo otros autores definen competitividad como:

Según Alic (1987) es: “La capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”.

Según (Reinel, 2005) “La competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores” (p.70)

3.1. Misión, visión, valores.

3.1.1. Misión.

La misión es considerada por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. (p.65)

Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” (McGraw Hill, 2004), la misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”; podría considerarse también que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”

La Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (p.69)

3.1.2. Visión.

“Es responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?” (Drucker: 1998).

La visión es el punto en el futuro a dónde quiere llegar la empresa, que es lo que quiere lograr con el paso del tiempo en un largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora para todos los integrantes del equipo u organización, debe ser un mensaje claro y convincente.

3.1.3. Valores empresariales.

Valor viene del latín “valére” (“estar en forma”, “ser fuerte”, “ser capaz de algo”, “valerse por sí mismo”), y del griego “axios”, (“lo que vale”, “lo que tiene precio”, “lo que es digno de estimación”). El valor puede ser considerado como un concepto o ideal deseable (civismo, generosidad...), sin referirlo a nadie en concreto, pero también como algo realizado, incorporado a la vida, que no se queda en la aspiración, en el deseo, en el concepto, en el ideal general. (Derisi)

Aquí se sugiere usar los valores como la honestidad el compañerismo, solidaridad, trabajo en equipo, orden, disciplina, puntualidad.

3.2. Análisis estratégico.

3.2.1. Análisis externo.

3.2.1.1 Análisis macro entorno.

Para realizar el análisis macro ambiental se utiliza la herramienta del modelo de PESTEL, en donde se identifican los aspectos más relevantes en relación a los factores económicos, políticos, demográficos y culturales, y como estos presentan oportunidades y amenazas a la empresa Bordados Aninca.

Factores económicos: Se refiere a los ciclos económicos. las tendencias del PIB, los tipos de interés, la oferta monetaria, inflación, desempleo, renta disponible.

Factores políticos: Se refiere a la estabilidad del gobierno. el tipo de política fiscal, el reglamento sobre comercio exterior y las políticas de bienestar social.

Factores demográficos y culturales: Se refiere a la demografía, distribución de la renta, movilidad social cambios en los estilos de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, consumismo, nivel de educación.

Factores legales: Se refiere a la legislación vigente en el país al respecto de la empresa y el producto o servicio que se producirá sea legal y seguro en el país, incluye la legislación laboral, la salud y la seguridad para los colaboradores y compradores

Factores tecnológicos: se refiere a la utilización de los adelantos tecnológicos para que las empresas lo utilicen en su desarrollo productivo. Así como el gobierno y el sector privado deben invertir en estos estudios y descubrimientos científicos.

Marco PESTEL

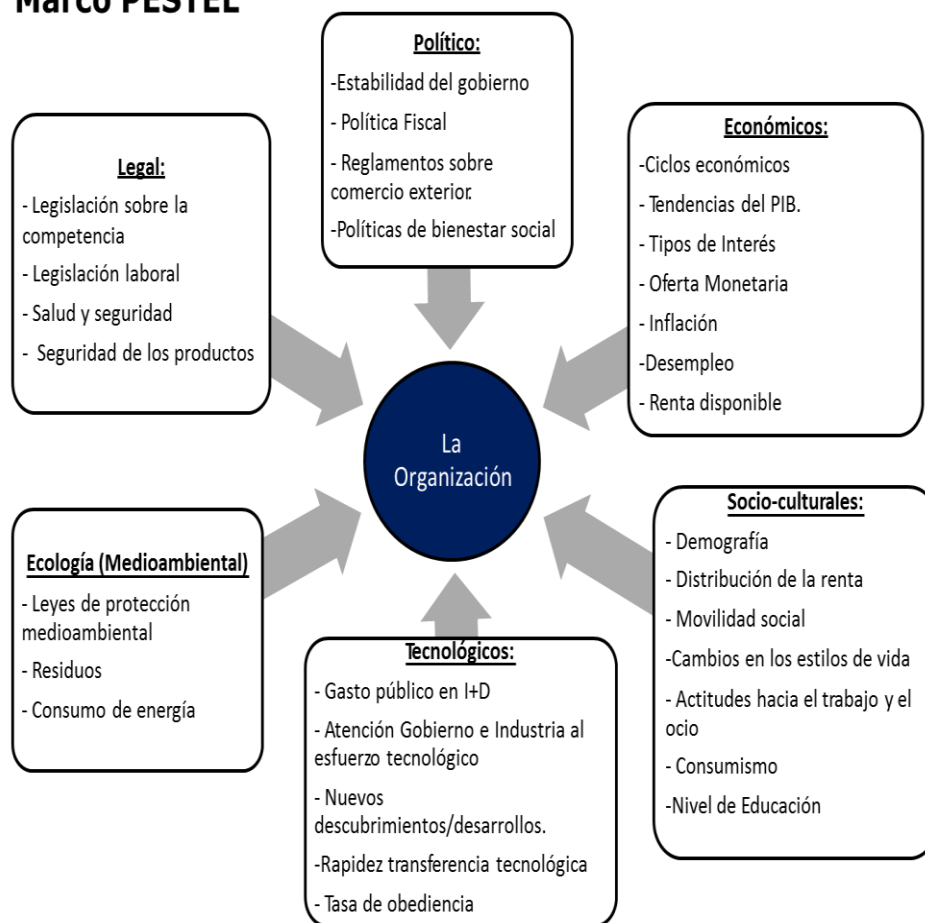


Figura 3 Marco PESTEL

Fuente Análisis estratégico del entorno, Dossier dirección estratégica MADE UCA

Factores medioambientales: se refiere al uso de las leyes vigentes en el país con respecto al cuidado del medio ambiente, el manejo de residuos y el uso de energía renovable en sus procesos productivos.

3.2.1.2 *Análisis micro entorno.*

Para realizar el análisis micro ambiental se utiliza el modelo de caracterización de la industria, este estará enfocado en las condiciones básicas, la estructura de mercado, conducta y ejecutoria de la misma con el fin de entender las principales características y factores que más inciden en la industria textil.

A continuación, se realiza un análisis de los grupos estratégicos que se encuentran en la industria, delimitando de esta forma el contorno competitivo de Bordados Aninca, permitiendo un mejor enfoque de la propuesta estratégica.

Luego se utiliza el análisis estructural del sector, mediante la metodología de las 5 fuerzas competitivas de Porter, en conjunto con la acción del gobierno, lo cual permitirá determinar el grado de atractivo industrial y en manos de qué fuerza está quedando la rentabilidad de la industria.

3.2.2. *Análisis interno.*

Posteriormente se realiza el análisis de la cadena de valor de Michael Porter.

3.2.2.1 *Cadena de valor.*

Según Porter (2002) la cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. (p.22)

Quiere decir que la cadena de valor proporciona:

1. Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
2. Un marco conceptual para definir las acciones pendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

3.3. Objetivos estratégicos.

Un objetivo: se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor esperado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos.

3.3.1. *Objetivos a corto y largo plazo:*

Corto plazo: Son aquellos que identifican blancos que la organización quiere alcanzar en un plazo menor a un año, estos suelen ofrecer más pormenores sobre los aspectos a tratar.

Largo plazo: representa los resultados por aplicar ciertas estrategias, en un periodo de hasta cinco años y que constituyen una medida importante de la gerencia.

3.4. Formulación de estrategias.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

“conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa”

“un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios”

“la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff 1976)”

“una forma de conquistar el mercado”

“la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzables, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse”

“la mejor forma de insertar la organización a su entorno”

Según Halten, (1987): Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (p.87)

Henry Mintzberg, plantea en su libro cinco definiciones con “p”. Estrategia: Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación dirigida a derrotar un oponente o competidor. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción. (p.112)

Las estrategias son los medios y acciones por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, haciendo realidad la visión estratégica de la compañía y logrando con ello una ventaja competitiva sustentable. Por esto para formular la estrategia se utilizarán diversas matrices agrupadas en tres etapas.

3.4.1. Primera etapa de información.

3.4.1.1 La matriz de evaluación del factor externo EFE.

Una matriz de evaluación del factor externo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

3.4.1.2 La matriz de perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo (MPC), identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio, los valores y

los puntajes del valor total tanto en la MPC como en la EFE tienen el mismo significado, no obstante los factores importantes para el éxito de una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos, las clasificaciones se refieren por tanto a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.

3.4.1.3 *La matriz de evaluación de factor interno EFI.*

La matriz de evaluación de factor interno es una herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

3.4.2. **Segunda etapa de ajuste.**

3.4.2.1 *La matriz FODA.*

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO): Utiliza las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.

Estrategias de debilidades y oportunidades (DO): Tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades extensas claves, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

Estrategias de fortalezas y amenazas (FA): Usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

Estrategias de debilidades y amenazas (DA): Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria y tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir costos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

Según David (2003) La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado. (pag.150) Administración estratégica.

La matriz de análisis DAFO o FODA es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa creada por Albert S. Humphrey durante los años 70, cuyo principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se está estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro

3.4.2.2 *La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).*

Es otra herramienta de la etapa 2 de ajuste su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica.

Los ejes de la matriz PEEA representa: 2 dimensiones internas: Fortaleza financiera (FF) y Ventaja competitiva (VC). Y 2 dimensiones externas: Estabilidad ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI)

3.4.2.3 *La matriz interna y externa (IE).*

La matriz interna y externa ubica las diferentes divisiones de una empresa en nueve cuadrantes, el tamaño de cada círculo en cualquiera de los cuadrantes representa el porcentaje de contribución de ventas de cada división y las rebanadas de pastel del círculo revelan el porcentaje de contribución en las utilidades.

3.4.3. Tercera etapa de decisión.

La matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC) comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia, esta técnica indica en forma objetiva cuales alternativa de estrategias son las mejores.

3.5. Plan de acción.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información etc. Para esto se requiere de un plan de acción.

Según Godet (2000), “a la estrategia no le basta un buen rumbo; necesita también un equipaje preparado y motivado para la maniobra..., para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un solo y mismo segmento estratégico. La batalla no puede ganarse más que en los dos frentes a la vez; o de lo contrario se pierde en ambos” (p. 62)

Este pensamiento resalta la importancia de la brecha gerencial, y la equipara con la brecha estratégica, la buena implementación de este recurso requiere la motivación del colaborador. Nada se haría con tener oportunidades de mercado y recursos, si no contamos con capacidad para aprovecharlas.

3.6. Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral se puede aplicar a instituciones públicas, instituciones sin fines de lucro y con fines de lucro que será aplicado en el caso de estudio de este tema.

Según las palabras de sus propios creadores (R. Kaplan y D. Norton, 1992) el cuadro de mando integral es una herramienta revolucionaria de administración de empresas con el que el poder de valorar o medir, de forma global y continúa, la visión y estrategia que tiene en el mercado al realizar sus actividades. También ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia definida.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) consta de cuatro perspectivas:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

Perspectiva de procesos internos: Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación,

calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

Perspectiva del cliente: La satisfacción del cliente como indicador, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia, repercutirá en el posicionamiento de la empresa en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

Perspectiva financiera: Refleja el propósito último de la empresa con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas, desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la empresa y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

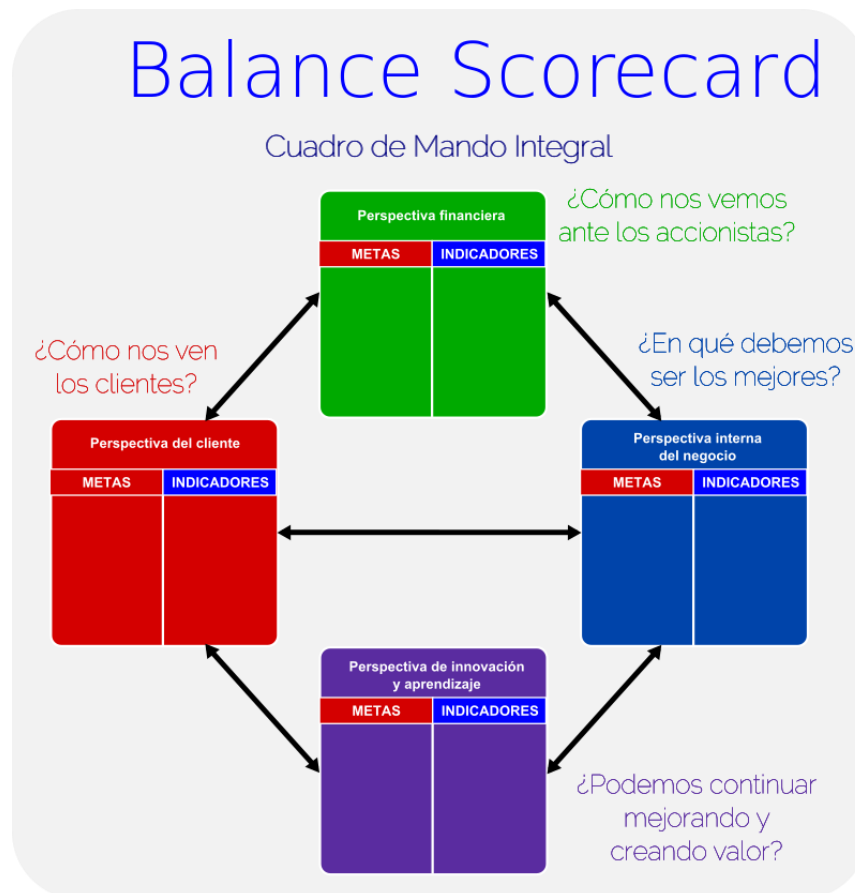


Figura 4 Cuadro de mando integral

Fuente: Electrónica Kaplan y Norton

Finalmente, la utilidad del cuadro de mando integral reside en canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos, actuales y futuros, del empleado, así como alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales, para lograr metas a largo plazo, del cliente y accionistas. También prueba, obtiene realimentación, actualiza la estrategia organizativa, y provee el sistema gerencial para invertir a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas.

4. Diagrama de Proceso de Flujo

Un diagrama de proceso de flujo es una representación gráfica de la secundaria de todas las operaciones, transportes, inspecciones, esperas y almacenamientos que ocurren durante un proceso. Incluye, además, la información que se considera deseable para el análisis; por ejemplo, el tiempo necesario y la distancia recorrida. Sirve para representar las secuencias de un producto, un operario, una pieza, entre otros. (García Criollo, 2006, pág. 53)







Actividad	Definición	Símbolo
Operación	<i>Ocurre cuando se modifican las características de un objeto, o se le agrega algo o se le prepara para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Una operación también ocurre cuando da o se recibe información o se plantea algo.</i>	
Transporte	<i>Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección.</i>	
Inspección	<i>Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cualesquiera de sus características.</i>	
Demora	<i>Ocurre cuando se interfiere el flujo de un objeto o grupo de ellos, con lo cual se retarda el siguiente paso planeado.</i>	
Almacenaje	<i>Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados.</i>	
Actividad Combinada	<i>Se presenta cuando se desea indicar actividades conjuntas por el mismo operador en el mismo punto de trabajo. Los símbolos empleados para dichas actividades (operación e inspección) se combinan con el círculo inscrito en el cuadro.</i>	

Tabla 2 Simbología del diagrama de flujo

Fuente: García Criollo, Roberto-Estudio del Trabajo.

5. Productividad

La productividad es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (Casanova, Formación profesional, productividad y trabajo decente, pág. 36)

6. Eficiencia

La Real Academia Española define eficiencia como “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en “la virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad”. Y, por otra parte, Webster sugiere que algo es eficiente si se caracteriza “por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito”.

Conforme a estas definiciones, nosotros entendemos la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente). (Mokate, Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?, 1999).

7. Estudio de Métodos

El estudio o ingeniería de métodos es el registro y examen crítico sistemático de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras. (Kanawaty, Introducción al Estudio del Trabajo, 2001).

Otros autores como Niebel en su obra Ingeniería industrial: métodos, tiempos y movimientos (1996) menciona que el concepto estudio de métodos suele ser utilizado como sinónimo de análisis de operaciones y simplificación del trabajo

8. Estudio de Tiempos

El Estudio de Tiempos es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida. (Kanawaty, Introducción al Estudio del Trabajo, 2001).

9. Método SLP

El método S.L.P. (Systematic Layout Planning o Planeación Sistemática de la Distribución en Planta), es una forma organizada para realizar la planeación de una distribución y está constituida por una serie de procedimientos y símbolos convencionales para identificar, evaluar y visualizar los elementos y áreas involucradas de la mencionada planeación.

Esta técnica, puede aplicarse a oficinas, laboratorios, áreas de servicio, almacén u operaciones manufactureras y es igualmente aplicable a mayores o menores readaptaciones que existan, nuevos edificios o en el nuevo sitio de planta planeado.

Diseño Metodológico

El enfoque de esta investigación es mixto (cualitativo – cuantitativo), cualitativo porque la investigación cualitativa ofrece diversas técnicas para la obtención de datos, de ellos se utilizará los siguientes: Observación, Entrevista, Grupos focal, Cuestionarios.

Cuantitativo porque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar una o varias preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente, también confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población. Midiendo y definiendo las variables en un determinado contexto.

Según el uso de los recursos la investigación será mixta porque se utilizará documentos y se ira al campo, a recolectar los datos a través de la entrevista con un n = al número de trabajadores actuales, seis en total, y grupo focales o de reuniones para recolectar información de primera mano.

El alcance de la investigación será descriptivo porque se dará a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas, identificando las relaciones que existen entre dos variables y por el tiempo del estudio será transversal porque es adecuado para analizar la relación de dos o más variables en un punto del tiempo y por el uso de los documentos las fuentes que se utilizarán serán primarias y secundarias.

De acuerdo con Hernández Sampieri Et. Al (2003) la investigación descriptiva: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”.

Análisis Macro Ambiental

El macro ambiente es la capa o entorno que rodea a una industria, toda empresa debe conocer las variables que sobresalen de este entorno ya que las mismas pueden incidir de manera directa en la organización, entender cómo funciona cada una de estas variables y como estas afectan al país o específicamente a la industria es clave para una nación, industria y por supuesto para la empresa.

El conocimiento de estos factores permite a la empresa adecuar su estrategia de tal modo que puede hacer frente a los posibles cambios que ocurrirán en el futuro, permite anticipar premisas, consecuencias negativas y al mismo tiempo posibles soluciones, desarrollando planes de acción para cumplir los objetivos planteados, para entender las principales influencias de estas variables se realizará un análisis a través del Marco de PESTEL.

1. Factores Políticos y Legales

La evolución de los regímenes políticos y el desarrollo de procesos democratizadores constituyen temas relevantes para las ciencias sociales latinoamericanas. En el caso de Nicaragua, ambos fenómenos se encuentran ligados, desde las primeras décadas del siglo XX, a la dependencia de potencias como Estados Unidos, la consolidación de una economía agroexportadora y la precaria construcción de un aparato político-administrativo. Este texto indaga sobre los nexos entre las dinámicas del régimen político y el estado de la democracia en la Nicaragua contemporánea, atendiendo especialmente a lo acaecido bajo el último gobierno del Frente Sandinista de Liberación Nacional (2006-2011) y a continuidad tras la reelección de Daniel Ortega para el periodo 2012-2017. (Chaguaceda, 2012, p.14)

Análisis externo: Hasta el momento hay una estabilidad política aparente en el país, pero ahora que el gobierno de EEUU aprobó y ha puesto en marcha las acciones de la ley Nica Act, el país puede ser afectado debido a que los bancos internacionales no harían préstamos a Nicaragua.

Los representantes de Estados Unidos se opondrán a las solicitudes de crédito del gobierno de Ortega en las instituciones financieras multilaterales, hasta tanto este gobierno no demuestre estar dando pasos efectivos en dirección a la realización de elecciones libres, respeto al estado de derecho, garantía de la libertad de expresión y asociación, independencia del poder judicial y del poder electoral.

Se exceptúan de esta disposición los créditos dirigidos a satisfacer necesidades básicas de la población y a promover la democracia. Las instituciones financieras relevantes para Nicaragua son el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. (Sáenz, 2016)

El gobierno de Nicaragua ha mantenido con el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) un entendimiento y diálogo permanente que ha permitido que se incentive al sector industrial y específicamente, el sector textil, a través de la creación de políticas y leyes como la ley de zonas francas (ley 917, ley de zonas francas de exportación, 2015) y ley de Mipymes (ley 645, ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, 2008).

También está presente la ley del código del trabajo, ley No. 185, la ley de seguridad social y su reglamento, decreto No. 974 y la ley de defensa del consumidor, ley No. 182

De haber un cambio de gobierno se podría afectar a dicha industria, ya que por tradición siempre al haber nuevo gobierno se reestructuran todas las políticas y aparatos estatales. La perspectiva política es negativa para la industria porque el encarecimiento de la vida afectaría el bolsillo de los consumidores.

2. Factores Económicos

A pesar de que la economía mundial ha sufrido en los últimos años grandes afectaciones como la crisis de EEUU (2015-2016), Nicaragua como país no ha sido afectado de manera directa por estas crisis y más bien ha mostrado un crecimiento económico en los últimos años antes de 2018, por ejemplo y según cifras del Banco Central de Nicaragua (BCN) el crecimiento del PIB desde el 2010

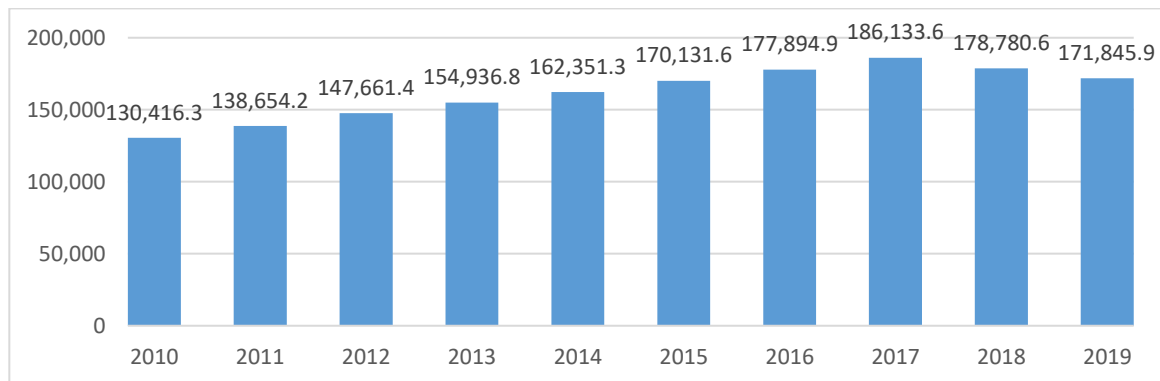
hasta el 2017 ha sido del 30.45% pasando de 130,416.3 a 170,131.6 millones de córdobas.

El desempeño de los últimos años se debe principalmente a crecimiento económico y del empleo, estabilidad de precios, consolidación de las finanzas públicas y un nivel de deuda pública sostenible, todo esto soportado en el informe anual emitido por el Banco Central de Nicaragua (BCN) en el año 2017.

Sin embargo, debido a los acontecimientos ocurridos en los años más recientes a nivel nacional y global, la economía ha sido afectada negativamente.

Para valorar de manera adecuada y técnica estos resultados, a continuación, se aborda el desempeño de las principales variables económicas en los últimos años.

2.1. Producto interno bruto.



Fuente: Banco Central de Nicaragua.

Gráfica 1 PIB en millones de córdobas de 2006

El Producto Interno Bruto (PIB) de Nicaragua, en términos reales, ha tenido una tendencia al decrecimiento. Según el Banco Central de Nicaragua en el año 2018 se reportó un descenso del 4% con respecto al 2017, y en el 2019 el PIB descendió 3.9% con respecto al 2018.

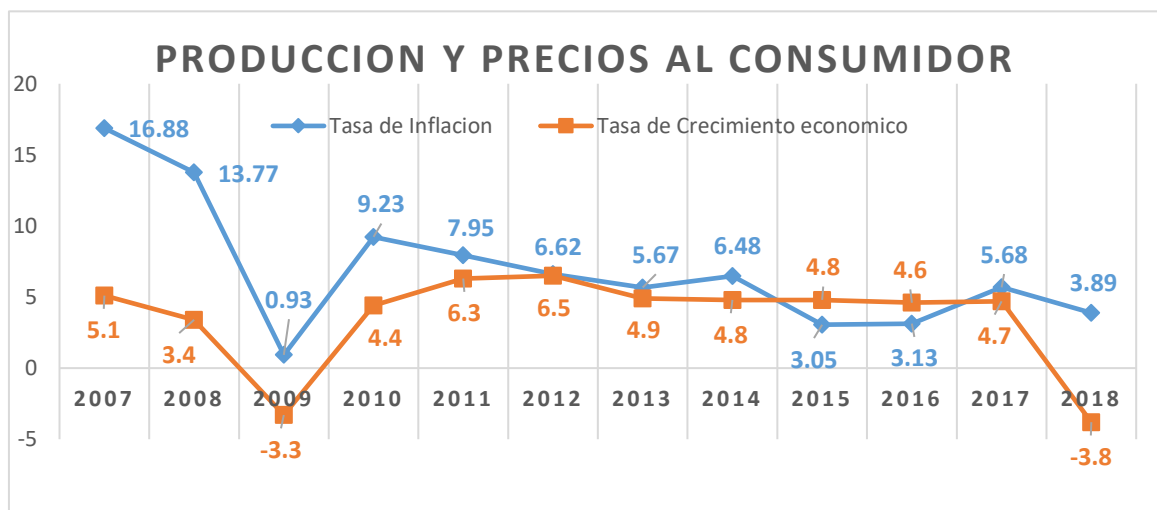
Este decrecimiento es debido, principalmente, a la crisis socio-económica que sufrió el país en el año 2018. El bajo movimiento del mercado y la sensación de inseguridad que vivió la población provocaron que la economía avanzara a pasos lentos en comparación a los años anteriores y que, por consiguiente, el PIB se viera afectado significativamente.

Por el enfoque del gasto, el decrecimiento se explica por el descenso de la demanda, particularmente, el consumo final de los hogares bajó un 4.8%, las exportaciones descendieron un 2.6% y la formación bruta de capital privado decreció un 26.4%.

El Anuario de Estadísticas Macroeconómicas de 2018 refleja un descenso del PIB per cápita, el cual pasó de US\$2,165.2 a US\$2,030.5.

El anuario también refleja que la industria manufacturera creció un 1.1% pero el comercio decreció en un 11.4%. Lo cual muestra un ligero crecimiento de la industria textil y el aumento en la demanda de este sector. A pesar de esta alza en dicho sector, el comercio, en general, decreció y esto representa una amenaza.

2.2. Inflación y devaluación.



Gráfica 2 Tasa de crecimiento económico e inflación
Fuente: Banco central de Nicaragua.

Según el BCN, Nicaragua tuvo un crecimiento en la inflación muy bajo en 2018 (3.89%), en relación con el 2017 (5.68%). La tasa de deslizamiento anual frente al dólar en 2018 fue de un 5%.

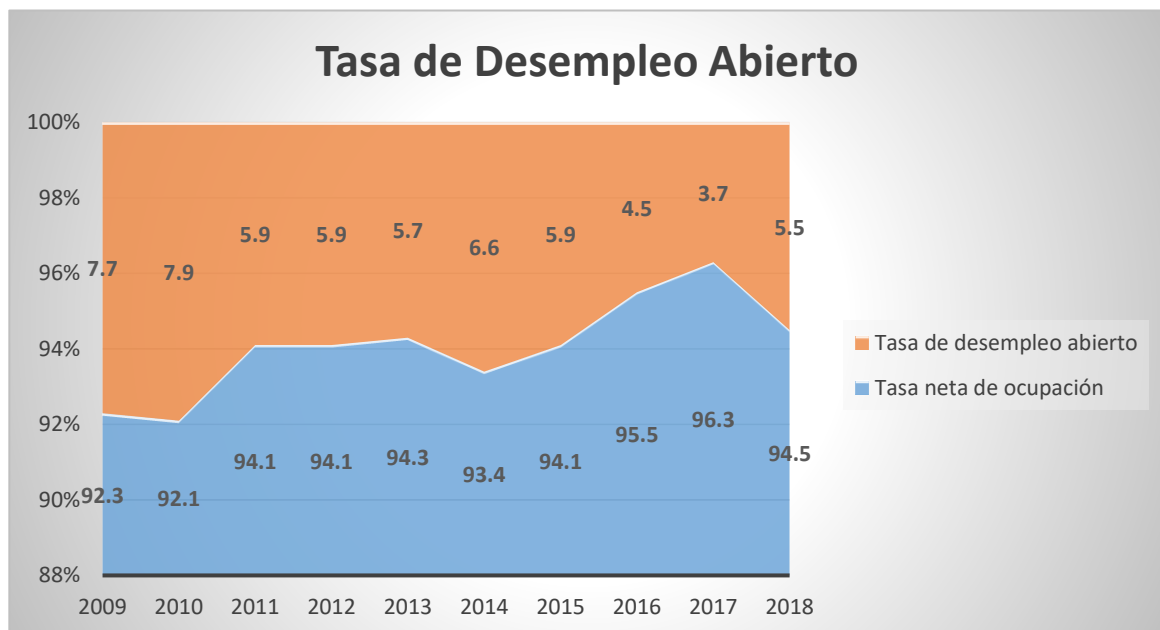
Esto indica que este factor ha mejorado notablemente y ha sido controlado por el gobierno de turno lo que indica que va por buen camino, siendo positivo este factor para la industria porque los trabajadores sienten que su salario está

protegido en gran medida. Pero antes de ver los resultados obtenidos como país es importante conocer cuáles son las principales variables que influyen en estos dos indicadores, según el Banco Central de Nicaragua (BCN) las variables de mayor impacto son:

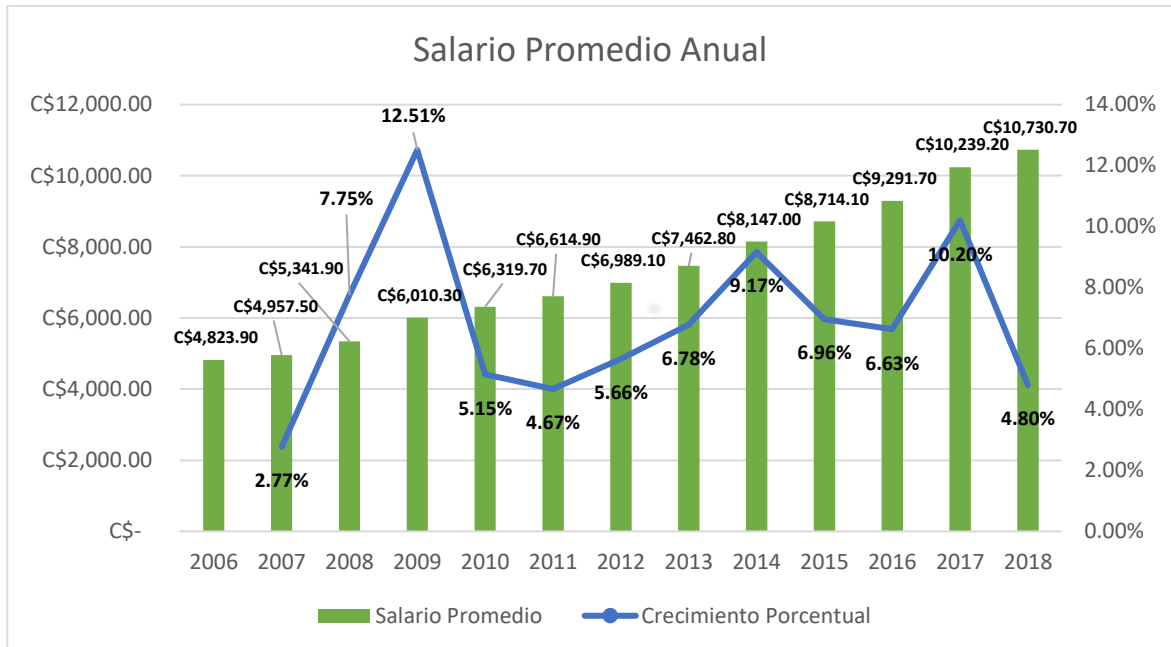
1. Deslizamiento cambiario
2. Factores climáticos adversos
3. Precios mundiales del petróleo
4. Políticas de subsidios
5. Políticas de estabilización de precios

Tanto las políticas económicas ligadas a la devaluación como la inflación han estado enfocadas en mantener los resultados de los últimos años y evitar que estos muestren desviaciones negativas, esto permite mayor confianza y seguridad a nivel interno y externo (inversionistas).

2.3. Salario y empleo.



Gráfica 3 Tasa de desempleo
Fuente: Banco central de Nicaragua



Gráfica 4 Salario promedio

Fuente: Banco Central de Nicaragua.

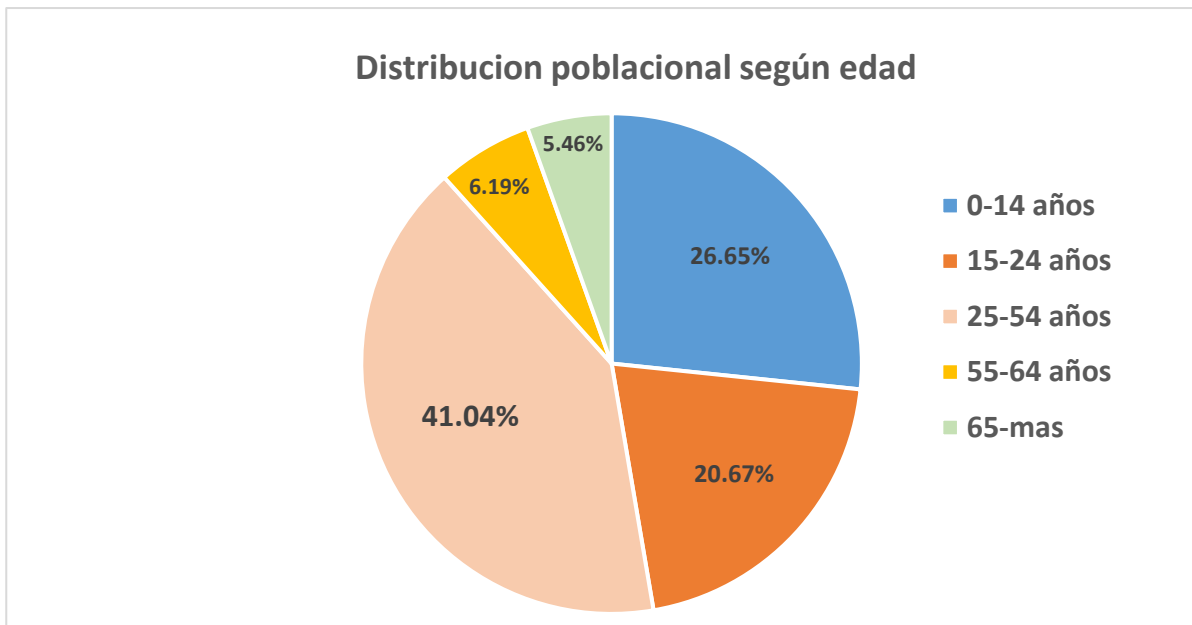
Según el Acuerdo Ministerial N°. ALTB-01-02-2020 de fecha seis de febrero del año 2020 dispone que a partir del primero de marzo del año 2020 se establece un incremento del salario mínimo del 2.63% para la industria manufacturera, quedando el salario mínimo en C\$ 5,763.44, de igual forma se establece un incremento del salario mínimo del 2.63% para la micro y pequeña industria artesanal y turística nacional, quedando el salario mínimo en C\$ 4,605.42.

Según la CEPAL, la PEA actual de Nicaragua es de 3.12 millones y la población total del país es de 6.62 millones, lo que quiere decir que actualmente el 46.98% de los nicaragüenses están ocupados o bien en búsqueda activa de empleo.

Esta información indica que las industrias nicaragüenses tienen una disponibilidad de contratación de mano de obra muy alta, ya que el salario mínimo sube año con año y la población en edad de trabajar ocupa un gran porcentaje de la población total, lo que resulta beneficioso al momento de que surja la intención de que las empresas se expandan.

3. Factores Socioculturales

De acuerdo al Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), la población estimada de Nicaragua para el 2019 es de 6.43 millones de personas, 51 por ciento de género femenino y 49 de género masculino. El siguiente gráfico muestra la distribución poblacional por grupos de edades para el 2019.



Gráfica 5 Distribución poblacional 2019 según edad
Fuente: CIA World Factbook

A continuación, se presenta el desglose poblacional por departamento para el 2019:

Departamento	Población	Porcentaje del total
Managua	1,538,833	23.90%
Matagalpa	571,139	8.87%
RAAN	515,987	8.02%
Jinotega	466,594	7.25%
Chinandega	430,574	6.69%
León	409,242	6.36%
RAAS	399,660	6.21%
Masaya	378,557	5.88%
Nueva Segovia	260,391	4.04%
Estelí	229,832	3.57%
Granada	209,272	3.25%
Chontales	200,146	3.11%
Carazo	192,784	2.99%
Rivas	176,994	2.75%
Boaco	166,796	2.59%
Madriz	165,370	2.57%
Río San Juan	125,578	1.95%
Total	6,437,750	100%

Tabla 3 Población por departamento de Nicaragua 2019
Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE).

Otros importantes indicadores demográficos para el periodo 2010-2019 incluyen:

1. Crecimiento promedio anual: 1.22 por ciento
2. Expectativa de vida: 74.5 años
3. Tasa bruta de nacimientos: 23.2 por cada mil habitantes
4. Tasa bruta de mortalidad: 4.6 por cada mil habitantes
5. Tasa de mortalidad infantil: 18.1 por cada mil nacidos
6. Tasa global de fertilidad: 2.5 por mujer

La retención en educación primaria incrementó de 116% en el año 2010 a 110% en 2016, indicando que existe una mayor captación de población sin

importar la edad y la disminución de los valores señala una mejora en relación con el ingreso en edad oportuna al nivel primario, así como las disminuciones de la extraedad debido a la repetición de los estudiantes. En el nivel de educación secundaria se amplió la cobertura, pasando de tener un registro en 2010 de 67.9% a registrar una tasa de 76.5% en 2016 (Plan de Educación 2017-2021, MINED 2017).

El 55.8% de los niños y niñas, egresa tardíamente a la educación primaria, lo cual se asocia a la deserción y repetición. En la ciudad de Masaya existe el tecnológico industrial de Masaya acreditado por el INATEC y ahí se ofrecen las siguientes carreras técnicas:

Técnico en instalaciones industriales automatizadas	972 horas
Trazo y confección de faldas y vestidos de niñas	80 horas
trazo y confección de pantalón de niños y niñas	80 horas
Diseño gráfico de vestuario	188 horas
Técnico en mantenimiento industrial	200 horas

Tabla 4 Carreras ofertadas por INATEC Masaya

Fuente: INATEC Masaya

Por otro lado, la parte cultural de Masaya considera a la guayabera, vestimenta, símbolo y cultura. Por lo que la céntrica ciudad de Masaya es un destino cultural importante debido a las latentes expresiones folklóricas populares que se originaron y manifiestan allí, como bailes, música, teatro callejero y coloridas procesiones.

Además de su llamativo centro antiguo, tiene varios atractivos como una antigua fortaleza, un malecón y una gran oferta de restaurantes, hoteles, bares y tiendas artesanales, entre los atractivos de este municipio también sobresale la gran producción variada de artesanías, sus antiguas iglesias y, en las afueras, otros sitios a visitar son las paredes de petroglifos del Cailagua, la Laguna de

Masaya y una parte de la Reserva Natural Laguna de Apoyo. Por lo que es visitado por muchos turistas quienes compran en el sector industrial y artesanal.

Según estos estudios se observa que la población en Nicaragua es mayoritariamente joven, dinámica y proactiva, y que en su mayoría tienen acceso a educación y que el gobierno está implementando políticas para evitar la deserción escolar. La PEA se caracteriza por aprender rápidamente cualquier oficio siendo flexible y con buenos hábitos laborales. Lo que indica que este factor socio cultural es positivo para la industria de esta zona porque siempre se tendrá colaboradores deseosos de trabajar y de capacitarse.

La tasa de interés de Banco Avanz es:

Descripción	Tasa de Referencias
Tasa de referencia de créditos con tasa variable del IV trimestre de 2020.	8,79%
Tasa de referencia de créditos con tasa variable en el Trimestre anterior	8,79%
Variación trimestral (cambio en tasa variable)	0,00%

Tabla 5 Tasa de interés de préstamo

Fuente: Banco Avanz

Este factor es importante porque las empresas del sector prestan a los bancos para crecer y buscan la menor tasa de interés.

Entre las oportunidades del sector textil se pueden mencionar el crecimiento poblacional de los municipios donde se ubica Bordados Aninca, el aumento en la esperanza de vida de los habitantes de dichos municipios y los continuos avances tecnológicos que se generan constantemente en este mundo globalizado.

Entre las amenazas que se enfrenta este sector se cuenta con la crisis económica actual, los clientes cada vez más exigentes, la diversidad climática y la preocupación por el medio ambiente.

Los factores socio culturales favorecen a la industria textil para darle trabajo a parte de estas personas que les agrada trabajar y que están técnicamente capacitadas para hacerlo. Utilizar la tecnología para desarrollar la industria textil será una oportunidad de éxito. Una de las amenazas es la falta de financiamiento al sector textil y la tecnología que podría desplazar a las empresas artesanales.

4. Factores Tecnológicos

Según Ximena Poveda Vélez, Bogotá, 2013, Tecnomoda argumenta:

El avance de la tecnología a pasos agigantados es una realidad que toca a la puerta de todos los ámbitos de la vida cotidiana. Desde la revolución industrial, el hombre utiliza todas las herramientas a su alcance para hacer de su vida una existencia más cómoda. Viéndose reflejado en la automatización de todas las labores antes realizadas manualmente, la era digital es el pan de cada día.

Aunque es un campo de prueba nuevo, ya se han presentado variedad de avances tecnológicos en la moda, desde usos estéticos, medicinales, electrónicos hasta la implementación de nanotecnología en las telas. Es así como surgen los textiles inteligentes.

Telas que cambian de color cuando se calientan, cojines que brillan cuando se abrazan, carteras que cambian de diseño cuando el celular empieza a sonar, son algunas de las creaciones que realiza hace un par de años Linda Worbin (doctorado en textiles inteligentes y diseño interactivo en la Textilhögskola de Borås, Suecia.).

En Nicaragua y, específicamente en Masaya, los propietarios de talleres de costura y bordados empezaron elaborando guayaberas con bordados hechos a mano o caladas y en máquinas de coser de pedal sin motor, luego pasaron a las máquinas de pedal con motor eléctrico acelerando la producción de guayaberas para niños, mujeres y hombres. Posteriormente surgen las máquinas de bordados con software instalado y trabajaban con un disquete, hoy en día es con memoria USB, y existen programas para diseñar bordados especializados y personalizados.

De aquí se concluye que el factor tecnológico es muy importante para la industria por que la empresa que lo posea tendrá la capacidad de producir en volumen y de manera personalizada. Por lo tanto este factor es positivo para la industria porque genera competencia.

5. Factores Medioambientales

La ley que regula el marco medioambiental es la ley No. 217, LEY GENERAL DEL MEDIO AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES. Tiene como fin establecer las normas para la conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los recursos naturales que lo integran, asegurando su uso racional y sostenible, de acuerdo a lo señalado en la constitución política de Nicaragua.

En la industria textil muchas veces se reutilizan los residuos de materiales para no afectar el medio ambiente. En este caso los retazos de telas pueden ser reutilizados para hacer muñecas, fundas y cobertores y los trozos de hilo como relleno de almohadas. Por lo que el medioambiente no se verá afectado, este factor es positivo para la industria.

Análisis Industrial del Sector Textil de Masaya

Debido a que es un sector muy amplio, es fundamental conocerlo para ser competitivo en la industria a la que la compañía pertenece, este conocimiento permite definir claramente sus oportunidades y amenazas y al mismo tiempo poseer una estrategia competitiva adecuada a las necesidades de la organización.

Según Porter (1982), “La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa.”

Como se mencionó anteriormente el efecto de las variables macroeconómicas en un país afectan directamente a todas las industrias, unas más que otras, pero el efecto es general en todas, como reacciona cada empresa en su industria dependerá de que tan preparada se encuentra y esa preparación está basada en la posición que posee una empresa en la industria a la que pertenece es decir su nivel de competitividad.

1. Caracterización de la industria

Para evaluar la caracterización general de la industria utilizada en el presente estudio se utilizará el modelo de Análisis de Organización Industrial, el cual comprende cuatro elementos de análisis:

1. Condiciones Básicas
2. Estructura de Mercado
3. Conducta
4. Ejecutoria.

Para entender la industria textil es necesario conocer las características del sector y además indicar su posición competitiva, siendo un sector en crecimiento y con muchas oportunidades de mejora a nivel nacional e internacional, A continuación, se procederá a caracterizar la industria en base a los cuatro elementos enunciados anteriormente.

1.1. Condiciones básicas.

En cuanto a demanda el producto ofrecido por la industria textil posee una elasticidad relativa, porque el mercado está dispuesto a pagar más por algunos elementos de diferenciación, tales como la calidad, el diseño y la durabilidad de la prenda.

Según Krugman (2013), Cuanto mayor es la elasticidad precio de la demanda, mayor será la reacción de la demanda ante variaciones del precio. Cuando la elasticidad precio de la demanda es alta (es el caso cuando los consumidores cambian su demanda en un porcentaje alto en relación a la variación porcentual del precio) se dice que la demanda es muy elástica.

Una elasticidad precio de 0.2 indica una respuesta pequeña de la demanda ante variaciones del precio. Es decir, la demanda caerá relativamente poco al aumentar los precios. Por tal razón la demanda de las guayaberas es elástica.

Sumado a esto, existen productos sustitutos como camisas y ropa usada que integran esta industria, por ello es necesario que la empresa se dirija a su segmento de mercado con una ventaja competitiva que se diferencie de los productos sustitutos ofrecidos.

Debido a que no existen datos del origen de la industria porque por aspectos culturales se afirma que los departamentos con mayor historia en esta rama son Masaya, Granada y León. El tipo de competencia monopolística es la que existe en el sector.

El **método de compra** está dividido en dos formas, la primera es de manera directa a los talleres representando alrededor del 30% de las ventas del mercado y la segunda a través de canales de comercialización tales como tiendas que representan el 70% de las ventas del mercado, Aunque existen meses de mayores niveles de compra (estacionalidad) el consumo en promedio es similar, sin embargo, los meses de mayores niveles de ventas son de enero a abril.

El **mercadeo** utilizado por la mayoría de los competidores de la industria es a través del mercado directo ya sea a través de publicidad en revistas enfocada en la industria, redes sociales y, en algunos casos, páginas Web.

Al analizar la **Oferta** podemos identificar que las características de los productos son la clave para la diferenciación del resto de los competidores del mercado, no solo basta con ofrecer un producto, sino en conocer su calidad, el diseño, materia prima y el acabado.

Las políticas del gobierno hacia la industria textil están enfocadas en incentivar al sector para que este crezca.

1.2. Estructura del mercado.

En Nicaragua existen alrededor de 162 empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir. La Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y Confección (ANITEC), es una asociación sin fines de lucro fundada por iniciativa de la empresa privada de la industria textil–confección de Nicaragua desde hace más de 10 años y con personería jurídica desde el año 2005, a través del Decreto de la Honorable Asamblea Nacional de la República de Nicaragua No. 3984 del 21 de octubre del año 2004, publicado en la Gaceta “Diario Oficial” No. 6 de 10 de enero del año 2005. Esta asociación en conjunto con las otras organizaciones gremiales del sector privado como la Cámara de Industria de Nicaragua (CADIN), Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua (CCSN) y el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP), trabaja en beneficio de la Industria en diferentes áreas y en especial en beneficio de sus miembros, a través de gestiones de incidencia en las políticas gubernamentales con las instituciones públicas que tienen relación de manera directa o indirecta con la industria textil.

Dentro de las características de diferenciación que posee esta industria está la calidad de la materia prima, la capacidad de diseños personalizados y la capacidad de producción, las barreras de entradas y salidas de la industria son medias porque se requiere de poca inversión y de mucho conocimiento técnico

para elaborar la prenda, y en el caso de las barreras de salida, la más destacada, es la venta de activos (maquinaria).

La industria practica la integración vertical hacia adelante y posee muchas debilidades porque las tiendas de comercialización carecen de ventajas competitivas como la ubicación o inversión en publicidad. Otra debilidad de la industria es su estructura de costos porque todos los talleres establecen sus precios en función de lo establecido por el mercado, o sea por los otros talleres, por lo tanto, la estructura de costos de la mayor parte de estas empresas de este sector es subjetiva.

1.3. Conducta de la industria.

La estrategia de precios está enfocada en dos elementos, analizar la competencia y colocar un precio igual o similar, por otro lado, hay un grupo de empresas que sus precios se establecen en función de su calidad y costos.

La estrategia de producción está enfocada en reducción de costos, mejoramiento de la eficiencia y nuevas prácticas de procesamiento. En otro aspecto, las estrategias de promoción, inversiones de corto plazo y la investigación e innovación son parte de las oportunidades que tiene esta industria.

Al analizar la oferta se identifica que las características del producto son claves para la diferenciación del resto de la competencia en el mercado.

1.4. Ejecutoria.

Los elementos que debe mejorar esta industria son:

1. La eficiencia productiva.
2. Manejo de costos.
3. La tecnología.

Estos tres aspectos ayudan a mejorar la competitividad de la empresa y le permitirán abrirse a nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional. Sin olvidar que la tecnología permitirá tener mejores resultados en producción y calidad, y por ende mejorará la rentabilidad de la empresa.

Según ANITEC, unos 50,037 empleos directos de los 103,000 que generan las 162 empresas de zonas francas en Nicaragua están en los departamentos, el resto se encuentran en la capital.

Después de haber analizado la industria basado en el modelo de Análisis de Organización Industrial se concluye que la industria posee muchas oportunidades de mejoras que afectan de manera directa la competitividad actual y al superar estas oportunidades se convierten en ventaja competitiva.

2. Grupo Estratégicos

Se entiende por grupo estratégico al grupo de empresas que adoptan la misma estrategia en un determinado mercado.

2.1. Grupo estratégico 1 (empresas industrializadas).

Este grupo estratégico lo conforman las grandes empresas, dentro de las cuales están: Guayaberas Nora en granada, Bordados Marisol en Masaya y Variedades Glenda.

La estrategia de venta de estas empresas está enfocada en la diferenciación de sus productos, ya sea por la calidad de la materia prima, diseños de productos, entre ellos el elemento de mayor diferenciación es la capacidad de diseño y la experiencia en el mercado.

El segmento de mercado al que está dirigido este grupo estratégico es la clase media-alta, con un poder adquisitivo superior a la media del país, este tipo de clientes además de comprar la prenda de vestir exige durabilidad, diseño y acabados finos y está dispuesto a pagar por esas características de calidad.

2.2. Grupo estratégico 2 (empresas semi - industriales).

Conformado por: Bordados Mercedes, Guayaberas la aguja, Bordados Corina, todas estas empresas tienen un perfil medio a nivel de la industria textil, su proceso productivo es combinado entre línea de producción y taller artesanal, utiliza mejores prácticas en proceso de costuras, el diseño propio no es su prioridad.

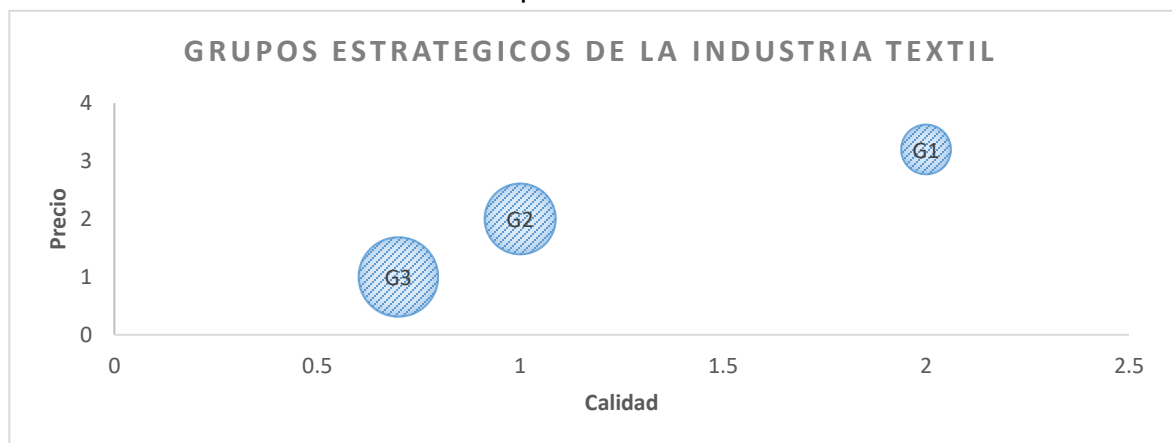
La estrategia de ventas utilizada es costos bajos y utilizan la diferenciación como un valor agregado del mismo, es decir ofrecen productos similares al grupo estratégico anterior sin embargo la calidad no es su prioridad, la materia prima utilizada no es tradicional, los diseños son en ocasiones tradicionales y muchas veces imitaciones de diseños del grupo estratégico anterior.

El segmento de mercado al cual está dirigido este grupo es clase media, la cual busca productos atractivos sin importar la calidad a largo plazo, el diseño no es una prioridad y lo importante es la apariencia de la prenda de vestir al momento de la compra.

2.3. Grupo estratégico 3 (empresas artesanales).

Este grupo estratégico está conformado por todos los talleres artesanales ubicados en los departamentos de Masaya y Granada, Bordados Aninca. Guayaberas Camila, Bordados y Guayaberas Miroslava Boza. El conocimiento es básico y enfocado en diseños clásicos, y en ocasiones el diseño es proporcionado por el cliente, la estrategia de ventas está centrada en precios bajos y donde la tecnología es escasa debido a su costo, las características mencionadas en los grupos anteriores no son de gran importancia para este grupo estratégico.

El segmento de mercado al que está dirigido este grupo estratégico es clase media y media-baja, donde el poder adquisitivo no permite comprar diferenciación sino solamente la adquisición del bien.



Gráfica 6 Grupos estratégicos de la industria textil

Fuente: Propia

En la gráfica 6 podemos apreciar cómo está constituida la industria textil en función de los grupos estratégicos.

3. Análisis Estructural del Sector y la Acción del Gobierno

Todo grupo estratégico tiene en común características y estrategias competitivas similares, para sobresalir en una industria e ir moldeando las estrategias en función de los cambios que existen en la industria textil, se hace necesario conocer las variables/fuerzas que más inciden en el sector industrial textil y saber la posición que posee la empresa con relación a estas variables. Para realizar este análisis se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Según Porter (1982), “Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.”

Fuerzas competitivas de Michael Porter

El análisis de las cinco fuerzas competitivas se hará bajo la siguiente lógica:

1. Se seleccionarán las variables más importantes para conocer la fuerza de cada una de ellas.
2. A cada variable se le dará un peso en función de su factibilidad a mayor peso mayor fuerza.
3. Con los resultados se conocerá la fuerza, menor o igual 40% baja, entre 40% y 70% media y mayor al 70% alta.

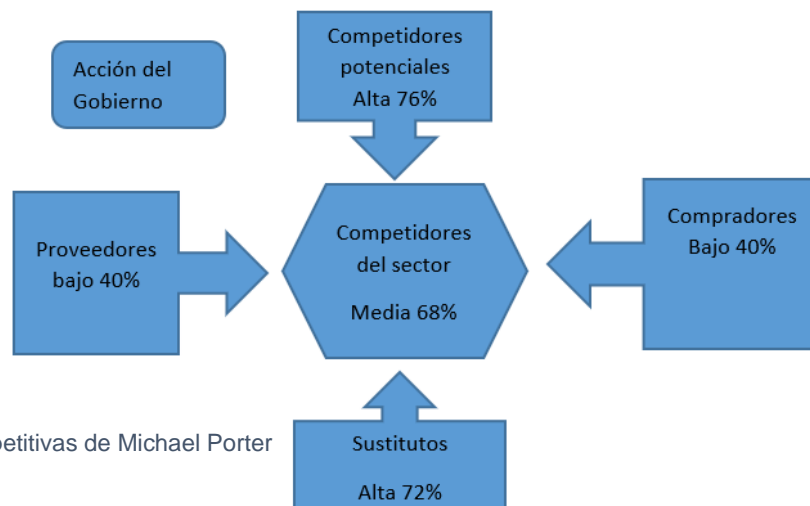


Figura 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter
Fuente: Propia

3.1. Análisis de las fuerzas competitivas.

3.1.1. Amenaza de nuevos ingresos (Competidores potenciales).

Depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, sumadas a la reacción de los competidores (bajar precios, inflar costos) existentes que debe esperar la empresa que ingrese. Adquisiciones dentro del sector industrial se deberá considerar como ingreso, aun cuando no constituya una entidad del todo nueva.

Existen seis factores principales que actúan como barreras para el ingreso:

1. Las economías de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. El requisito de capital para la entrada.
4. Costos cambiantes.
5. El acceso a los canales de abastecimiento o distribución.
6. Desventajas en costo independientes de las economías de escala.

Competidores potenciales	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
	1	2	3	4	5
Experiencia	1				
Requerimiento de capital		2			
Acceso a tecnología		2			
Normativa legal/Reglamentación			3		
Reconocimiento de marca			3		
Productos diferenciados			3		
Acceso a canales de distribución					5

Tabla 6 Amenaza de nuevos ingresos

Fuente: Propia

De estas barreras de entradas para los nuevos competidores las más destacadas son la experiencia, el acceso a la tecnología y el acceso a canales de distribución, la primera debido a que el conocimiento de esta industria por lo general está limitado al conocimiento empírico transmitido de generación en generación, el acceso a tecnología y maquinaria está limitado por el alto costo de inversión y, finalmente el acceso a canales de distribución es muy atractivo porque existen muchos canales para comercializar que no han sido explotados, como por

ejemplo nuevos módulos comerciales, como plaza paseo Masaya. En conclusión, la fuerza de amenazas de nuevas entradas es alta (76%).

3.1.2. Poder de negociación de los compradores.

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

1. Una concentración de compradores (compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor).
2. Muchas pequeñas empresas en la industria de proveedores.
3. Fuentes alternativas de proveedores.
4. El coste de cambiar de proveedor es reducido.
5. Una amenaza a la integración «hacia atrás».
6. El comprador tiene información total (ventaja negociadora).

Poder de negociación de los compradores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
	1	2	3	4	5
Cantidad de compradores importantes			3		
Disponibilidad sustitutos		2			
Costo de cambio para comprador		2			
Amenaza de integración del comprador hacia atrás	1				
Amenaza de integración del comprador hacia adelante	1				
Rentabilidad de los compradores	1				

Tabla 7 Poder de negociación de los compradores

Fuente: Propia

Es de gran importancia recalcar que la fuerza de los compradores está definida por el nivel de incidencia que tienen en reducir los precios o en todo caso hacer que los rivales de una industria se enfrenten entre sí. Para analizar el poder de negociación es necesario analizar dos variables de gran importancia como son la disponibilidad de sustitutos y el costo de cambio.

La opción de productos sustitutos es amplia debido a que muchos de los compradores adquieren sus productos sin dar la debida importancia a los

elementos de diferenciación y calidad, por ende, el mercado en su mayoría tiene la disponibilidad de adquirir productos sustitutos con poca facilidad.

Si el análisis se centra en el costo de cambio, esta variable tiene prácticamente el mismo enfoque explicado anteriormente, ya que muchas veces el mercado opta por productos sustitutos o de otro grupo estratégico valorando más el costo que las características de calidad. Por ende, podemos afirmar que el poder de negociación es bajo (40%), además que los compradores no están organizados.

3.1.3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

1. Una concentración de proveedores.
2. No estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta.
3. Si la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
4. Los costes de cambiar de un proveedor a otro son elevados.
5. Marca poderosa de los proveedores.
6. Posible integración «hacia delante» por parte de los proveedores.

Poder de negociación de los proveedores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
	1	2	3	4	5
Cantidad de proveedores importantes		2			
Contribución de proveedores a la calidad del producto	1				
Disponibilidad de sustitutos para insumos		2			
Costo de cambio de proveedor	1				
Amenaza de integración hacia adelante	1				
Amenaza de integración hacia atrás	1				
Rentabilidad de los proveedores		2			

Tabla 8 Poder de negociación de los proveedores

Fuente: Propia

En la industria textil el proveedor juega un papel importante desde el punto de vista estratégico, la calidad de la materia prima y la relación que esta tiene con el costo ocasiona la falta de competitividad y la disponibilidad de sustitutos está relacionado a que hay gran cantidad de proveedores. Solamente cuatro variables son de bajo peso y tres de poco peso, lo que hace que este grupo posea un poder de negociación bajo (40%).

3.1.4. Rivalidad entre los competidores existentes.

Entre los factores que determinan la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes tenemos:

1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
2. Hay un crecimiento lento del mercado (ciclo de vida del producto)
3. Hay costes fijos elevados o de almacenamiento en una industria
4. Falta de diferenciación o costos cambiantes.
5. Incrementos importantes en la capacidad (economías de escala)
6. Competidores diversos (difieren en estrategias, orígenes)

Fuertes barreras de salida. Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Ejemplo: Activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, entre otras.

Competidores del sector	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
	1	2	3	4	5
Crecimiento del sector				4	
Costos Fijos			3		
Diferenciación del sector			3		
Concentración de competidores				4	
Diversidad de competidores			3		

Tabla 9 Rivalidad entre los competidores
Fuente: Propia.

Cada vez existen más competidores con un grado mayor de competitividad por lo que esta industria se encuentra en una etapa de desarrollo y crecimiento y

la mayoría de estos competidores se encuentran en los grupos estratégicos con menos competitividad y la concentración de los mismos es atractiva por las oportunidades del mercado, aspecto como la tecnología, capacidad productiva y capacidad de diseño son aspecto que la industria aún debe superar.

Dentro de las variables de mediano peso están la diferenciación, la mayoría de estas empresas se enfocan en hacer lo que tradicionalmente la industria sabe hacer y muchos de los diseños nuevos son copias de la misma industria lo que hace que la misma sea poco competitiva desde el punto de vista de diferenciación.

Por ende, se concluye que la rivalidad es media (68%), acá el peso de la historia de la empresa, calidad de diseños y su materia prima son claves para el éxito actual que posee la compañía.

3.1.5. Amenaza de productos sustitutos.

Depende de la existencia o no de productos sustitutos y si estos pueden afectar a los productos actuales de las empresas en la industria de análisis. Limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

La identificación es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. Estos pueden aparentemente no tener relación con el sector industrial.

Sustitutos	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
	1	2	3	4	5
Disponibilidad de sustitutos cercanos					5
Costo de cambio para el usuario				4	
Rentabilidad del productor sustituto			3		
Agresividad del proveedor sustituto		2			
Relacion valor precio					5

Tabla 10 Rivalidad entre los competidores existentes

Fuente: Elaboración propia.

Esta industria tiene varios productos sustitutos y la fortaleza radica en la disponibilidad y el costo de adquisición y su mayor debilidad al momento de competir es la agresividad del proveedor sustituto. Y la relación valor precio.

La debilidad más grande de este sector es la falta de capacitación o conocimiento en aspectos estratégicos, lo que les permite a las empresas de mayor tamaño ser más agresivas en temas de mercadeo y ventas. Por lo cual se concluye que la amenaza de productos sustitutos es alta (72%).

3.2. Acción del gobierno.

El gobierno de la república de Nicaragua está orientado a desarrollar el sector MiPyme y específicamente la industria textil, rescatando los valores y conocimientos de los antepasados, así como su vestimenta tradicional, por eso ha desarrollado leyes y políticas que fomentan el apoyo a través de las instituciones como INATEC, MIFIC, INTUR, alcaldías, entre otros.

Por otro lado, los precios de ventas se fijan por la ley de oferta y demanda, los préstamos de financiamiento al sector son muy poco por todo lo antes expuesto se concluye que la Acción del Gobierno como fuerza industrial es relativamente media.

4. Conclusión Análisis del Entorno Específico

Nicaragua es un país que tiene sus metas puestas en un futuro más estable y con un crecimiento constante, a pesar del decaimiento sufrido en el último par de años, el país está empezando a tomar el rumbo de crecimiento económico con el que se perfilaba en años anteriores. Existen políticas y acciones gubernamentales que están enfocadas en fortalecer al país, y estos elementos permiten obtener ventajas competitivas a nivel nacional permitiendo la diversificación de mercados, fortalecimiento de la industria textil y sobre todo mejoramiento de la competitividad.

La industria textil nicaragüense no ha sabido aprovechar todo su potencial y para lograrlo es necesario superar todas sus debilidades y convertir sus oportunidades en fortalezas o mejor aún en ventajas competitivas. Para eso tiene

que haber una transición del trabajo artesanal al trabajo semi-industrial o completamente industrial.

El Análisis de Organización Industrial muestra una industria poco organizada y con muchas oportunidades de competitividad, donde se debe aprovechar las condiciones básicas, estructura de mercado, conducta y ejecutoria existente en la industria.

Por tanto, se concluye que el sector industrial tiene una rentabilidad media tendiendo a alta, porque el mercado aún no valora en gran medida las características de diferenciación y muchas empresas optan por márgenes bajos de ganancias y con calidad baja que hace que las demás empresas de la industria textil tengan que competir con precios más bajos.

La rentabilidad del sector está quedando en primer lugar en manos de los competidores estratégicos del grupo ya que ellos negocian con los proveedores las rebajas, economías de escala y hasta les ofrecen transporte gratis a compras mayores, gracias a que existen gran cantidad de proveedores. Por otro lado, los competidores del mismo sector poseen una fuerza media por que ellos mismos son los que comercializan sus productos y por qué la industria está creciendo.

Análisis Interno

1. Antecedentes de la Empresa

La empresa Bordados Aninca fue fundada por su propietaria Ingeniera Inés del Carmen Blandón e inició operaciones el diez de marzo de mil novecientos noventa y nueve, como una MiPyme dedicada a la confección de uniformes y bordados computarizados, entre los que se destacan: uniformes para empresas, uniformes para afanadoras, uniformes de oficinistas y obreros, así como trajes de gimnasia rítmica, trajes de etiquetas y formales, además de las tradicionales guayaberas, tanto para caballeros como para damas. Las instalaciones de la empresa están ubicadas en el km 30 ½ carretera Masaya-Managua, Villa Bosco Monge, del Colegio Liceo 80 varas al este.

2. Datos Generales

La marca Bordados Aninca se registró en la Gaceta, diario oficial de la Republica de Nicaragua, el día lunes 27 de septiembre del 2004 junto con su slogan: “La persona más importante para nosotros es usted”.



Figura 6 Logo de Bordados Aninca

Fuente: Propietaria

Entre los principales clientes se encuentran la empresa privada, instituciones educativas tanto de primaria como de secundaria, universidades privadas y estatales y clientes particulares que compran sus confecciones.

2.1. Estructura organizativa.

En la empresa de Bordados Aninca, considerada como una pequeña empresa, su estructura organizacional es rudimentaria pues solo posee dos áreas de interés, el área de confección y la gerencia general, haciendo descripción de los puestos de trabajo de arriba abajo desde el nivel más alto al más bajo, como

se muestra en la siguiente figura. La gerencia general se encarga de comprar materia prima, vender el producto y supervisar a los trabajadores del área de confección. En el área de confección existen 6 trabajadores que bordan y cosen la prenda de vestir.

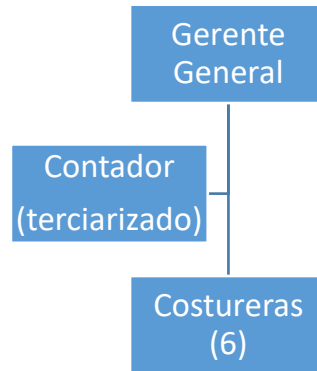


Figura 7 Organigrama de Bordados Aninca

Fuente: Propietaria

2.2. Cultura y valores.

La cultura de Bordados Aninca está basada en valores como honestidad, trabajo duro, responsabilidad, entre otros.

Respeto: Actuamos bajo principios éticos y normas empresariales, que permiten la exigencia de las responsabilidades mutuas, como bases de la convivencia en sociedad.

Responsabilidad: trabajamos con excelencia en el seno de la MiPyme, atendiendo a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

Honestidad: Principios que guían y aseguran la operación transparente de la empresa y sus relaciones internas y externas.

Comunicación: Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.

Igualdad: Garantizar a todos los empleados y clientes un trato equitativo por parte de la microempresa en todos sus aspectos sin discriminación alguna.

2.3. Productos y servicios.

Nuestro producto insignia consistente en la fabricación de camisas Guayaberas. Prenda de vestir que cubre el torso y presenta cuello de manga corta, con cuatro bolsas delanteras con un sistema de cerrado con botones.



Figura 8 Productos ofertados
Fuente: Propietaria

3. Desempeño Operativo de los Últimos Años

La estructura organizativa de Bordados Aninca está pensada sin estrategias y según su gerente general de acuerdo a las necesidades que surgen en el momento, por ende, se analizará el desempeño de la organización en función de su estructura actual.

3.1. Operaciones.

Bordados Aninca en los años 2005 al 2010 tuvo sus tiempos de gloria logrando atender a sectores como la alcaldía de Masaya elaborando las guayaberas y uniformes que utilizan los trabajadores, además uniformes de los colegios Salesiano y Bautista, así como el instituto Carlos Vega Bolaños, además los uniformes de los trabajadores de la universidad de ingeniería y la empresa Shell de Nicaragua. Obteniendo jugosas ganancias del orden de los 65,000 córdobas mensuales. Actualmente solo trabaja por pedidos.

El proceso productivo de Bordados Aninca es eminentemente artesanal y cuenta con un sitio donde se corta, en otra área se borda y jaretea los delanteros, la confección en sí, un lugar de planchado, entre otros.

3.2. Ventas y mercadeo.

En ventas y mercadeo por un efecto de falta de inversión, pero sobre todo de organización interna, Bordados Aninca ha sufrido una baja en sus ventas, lo que ha ocasionado que deje de ser competitiva.

La inversión en mercadeo es nula, tradicionalmente se ha basado en la publicidad boca a boca, ya que por la experiencia de sus clientes se comunica de manera personal, de una persona a otra.

El proceso de definir nuevas líneas tardó aproximadamente 3 años e inició con agrupar todos los diseños que Bordados Aninca había diseñado y producido en algún momento, hacer agrupaciones de diseños tomando en cuenta la facilidad de diseño, disponibilidad de materia prima, facilidad de producción y margen de ganancias.

Se posee información sobre las ventas realizadas del año 2017 al 2019.

Confección	2017	2018	2019
Uniformes	17,000	12,000	8,000
Guayaberas	19,000	11,000	9,000
Otros	1,600	1,600	2,000
Total	37,600	24,600	19,000
% Crecimiento	-	-34.5%	-49.5%

Tabla 11 Ventas históricas de Bordados Aninca en und.

Fuente: Propia

3.3. Diseño y desarrollo de productos.

En cuanto al diseño y desarrollo de nuevos productos, Bordados Aninca se ha quedado rezagada en los últimos años, lo que ha significado un decaimiento en sus ventas y por ende se ha visto reducida su competitividad en el mercado local.

3.4. Finanzas.

La empresa no posee un sistema contable adecuado, por ejemplo, el tiempo que toma el procesamiento de la información contable, principalmente la contabilidad de costo aun trabaja con bases de datos en Excel, lo que provoca muchos errores de bases de datos o manipulación errada por parte del usuario.

Por otro lado, aún hay mucho que mejorar en la forma en que se deben manejar los costos y como estos datos ayuda a definir un precio final a los clientes.

La contabilidad es tercerizada, ya que la empresa Bordados Aninca contrata los servicios profesionales de un contador autorizado.

Principales indicadores financieros de Bordados Aninca.

Indicador	2016	2017	2018	2019
Liquidez	1.15	1.1	0.92	0.85
Endeudamiento	10%	15%	20%	22%
ROE	80%	60%	45%	12.5%
ROA	5%	7%	-9%	-1.2%

Tabla 12 Indicadores financieros históricos

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Recursos humanos.

En toda compañía es necesario un clima y una cultura organizacional adecuada, esto puede inclusive llegar hacer una ventaja competitiva, estas empresas saben muy bien que un grupo de trabajadores motivados y contentos con la organización hacen la diferencia en toda la cadena de valor.

En el caso de Bordados Aninca esto está claro y cada día se hacen esfuerzos para lograr mejores resultados en cuanto al capital humano se refiere, según la propietaria los valores y atributos establecidos están basados en una relación sana entre empresa y colaboradores.

Hasta el día de hoy Bordados Aninca no ha desarrollado toda la base documental en el área de RRHH, ni posee procedimientos establecidos del reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo y despido.

Como se mencionó anteriormente Bordados Aninca posee mano de obra calificada y no sola operativa sino también de dirección.

El manejo de las leyes es fundamental para el departamento de RRHH y se pudo constatar que el manejo de la misma es muy bueno, no solo en aspecto de contratación y despidos, sino en aspectos como Higiene y Seguridad laboral, beneficios de los trabajadores y obligaciones del empleador.

La empresa no cuenta con un programa de capacitación que permita fortalecer aquellas áreas de conocimientos débiles y que ayuden a la mejora de la productividad laboral, como se dijo anteriormente esto se hace de manera indirecta.

Actualmente el plan de motivación consiste en ir de paseo al mar con los colaboradores vinculado directamente a la producción, para lograr armonizar un ambiente laboral agradable.

4. Situación Actual

Anteriormente se indicó que la empresa está en un proceso de letargo o adormecimiento porque solo trabajan por encargo sin embargo es necesario presentar un análisis interno de la empresa y para ello se utilizará la herramienta de análisis de Michael Porter llamada “cadena de valor”, esto servirá para explicar las fortalezas, debilidades y fuentes de ventajas competitivas de la empresa en relación a sus competidores en el sector textil.

Según Porter (1982), las actividades de valor se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo. Bordados Aninca le genera valor a la ciudad de Masaya, ya que transforma materias primas en productos de necesidad para la comunidad, además, la variedad y calidad de sus productos crea valor en los consumidores porque les permite tener a su disposición una empresa confiable y con un prestigio que la precede.

Leyenda:

1. Máquina bordadora
2. Máquina plana
3. Máquina jareteadora
4. Mesa de corte
5. Baños
6. Máquina de ojal
7. Máquina de ruedo
8. Máquina de botón
9. Máquina de basta

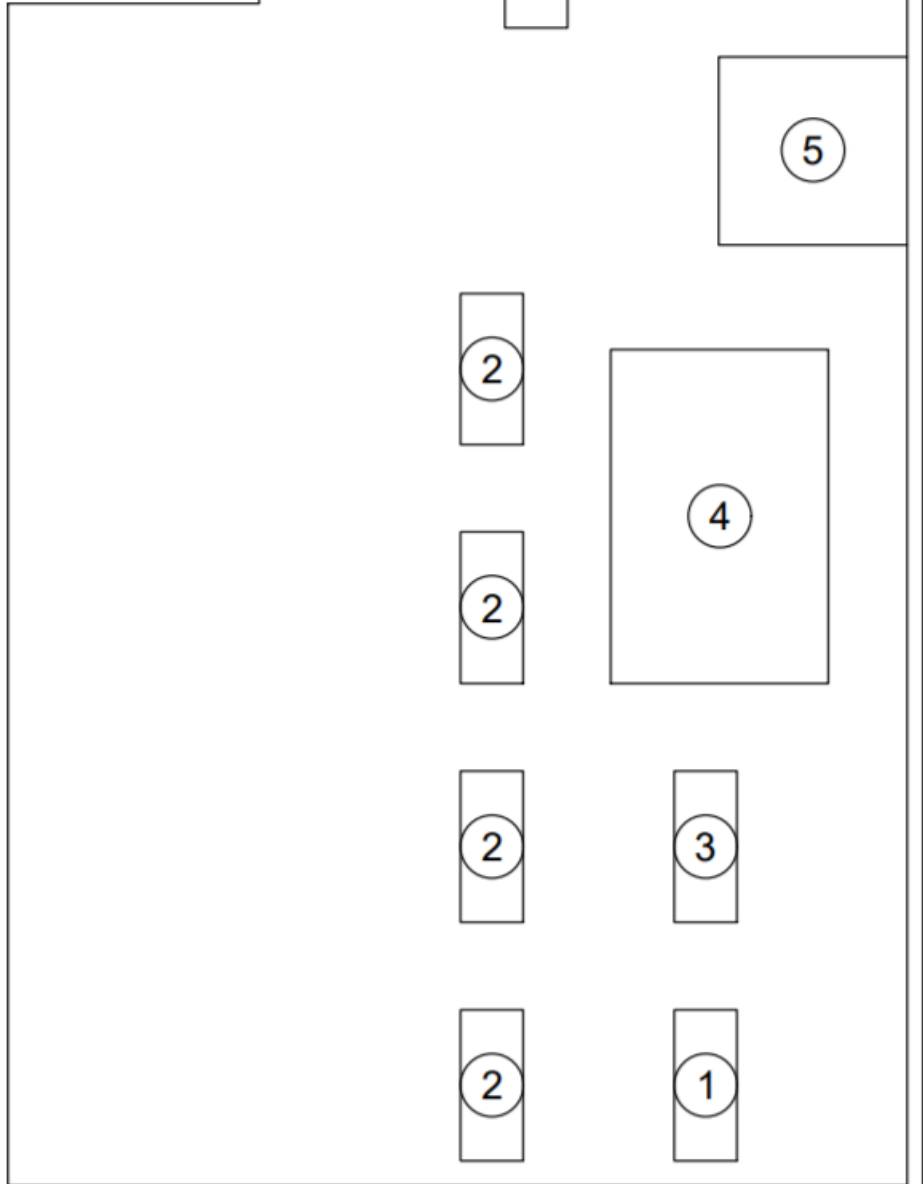


Figura 9 Distribución de planta actual

Fuente: Propia

1 1	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ACTUAL			UNI
Elaboró	Michael Alexander Pérez Downs	09-12-20		BORDADOS ANINCA
	Nelson Antonio Hernández Chávez	09-12-20		Esc. 1 : 60



Figura 10 Mapa de Procesos
Fuente: Propia

4.1. Actividades primarias.

4.1.1. Logística de entrada.

Estará enfocada en los tipos de materiales como tela, botones, hilos, entre otros. Tiene la debilidad de no tenerlo en orden y esta debilidad debe volverse una fortaleza ordenando desde el inicio los materiales con códigos.

No posee un control de inventarios que le facilitaría darse cuenta si tiene o no ese material que se está requiriendo para la producción y esto le ayudaría a comprar lo que realmente necesita en unidades de un determinado insumo.

Manejo y recepción: La tela por ser de dacron, algodón o lino se compra en rollos y esta debe almacenarse cuidadosamente en estantes y en un lugar donde no haya humedad ni suciedad, esperando las órdenes de trabajo.

Una de las fortalezas con que cuenta Bordados Aninca son los estantes y local apropiados para realizar esta actividad y una de las debilidades es el desorden interno y la voluntad de hacerlo de parte del personal.

Administración: En función de las necesidades de producción y los inventarios de la bodega se pasa la cantidad de materia prima necesaria para producir de acuerdo a pedidos y es aquí que hasta ese momento se entera que se encuentra sin algunos insumos en su inventario.

Una de las debilidades es el desorden organizacional interno de Bordados Aninca por lo cual no lleva una programación específica para producir y toda la administración del negocio recae sobre una sola persona que es la propietaria, por lo que es imperativo implementar la planificación estratégica.

Operaciones: Este es el proceso principal encargado de transformar los insumos y materias primas en productos terminados, en este caso guayaberas, el cual posee 3 estaciones de trabajo, que funcionan como eje principal. Como corte, confección, planchado y empaque.

Una de las fortalezas es que ya tiene definidas las estaciones de trabajo para transformar el producto y una de las debilidades es la falta de organización secuencial de estas. Además, les hace falta un flujograma de procesos y un diagrama de actividades.

4.1.2. Logística de salida.

En el caso de la logística de salida no se posee una bodega de almacenamiento de productos terminados, simplemente es un lugar con percheros donde coloca el producto terminado, siendo esta una área rudimentaria e improvisada.

La principal debilidad es que se dañe el producto por no contar con un lugar adecuado para colocar el producto terminado, la fortaleza es que cuenta con el espacio suficiente para crear la bodega que sería de mucho beneficio.

4.1.3. Mercadotecnia y ventas.

En ventas y mercadeo por un efecto de falta de inversión, pero sobre todo de organización interna Bordados Aninca ha sufrido una baja en sus ventas, lo que ha ocasionado dejar de ser competitiva. Una debilidad es que no posee un espacio de ventas.

La inversión en mercadeo es nula, tradicionalmente se ha basado en la publicidad boca a boca, ya que por la experiencia de sus clientes se comunica de manera personal, de una persona a otra.

La amenaza es que los competidores se aprovechen de la falta de inversión en estos rubros de parte de Bordados Aninca.

4.1.4. Servicio posventa.

No posee servicios posventa.

4.2. Actividades de apoyo.

4.2.1. Infraestructura de la empresa.

Este elemento es importante porque la administración general de la compañía se rige bajo las orientaciones de la gerente general, quien es la encargada de atender a los clientes y de diseñar las guayaberas. Además, se encarga de los temas financieros y económicos.

La fortaleza es que cuenta con el espacio necesario para reorganizar los procesos productivos de acuerdo a la infraestructura existente. La debilidad es que actualmente no se ha trabajado en dicha reorganización.

4.2.2. Administración de los Recursos Humanos.

Hasta el día de hoy no se ha desarrollado una cultura organizacional, ni políticas claras para los trabajadores, ni manual de funciones, esto lo lleva de manera artesanal la propietaria de la empresa.

La fortaleza es que cuenta con una propietaria que conoce de la industria y cuenta con personal capacitado, la debilidad es que ella misma hace todos los procesos internos.

4.2.3. Desarrollo tecnológico.

Hasta el momento no ha habido inversión en tecnología por parte de Bordados Aninca, la inversión ha sido nula siendo una debilidad debido al alto costo de las nuevas tecnologías.

4.2.4. Adquisiciones.

Está a cargo de la gerente general, quien en dependencia de los pedidos de sus clientes hace las compras de materiales y suministros. La fortaleza es que todo lo compra en un mismo lugar y al crédito y le envían el pedido hasta la puerta de la empresa.

La debilidad es que la responsable de todo el proceso de adquisiciones está a cargo solamente de la gerente general.

5. Matriz VRIO

Un elemento conocido por la ejecutiva de Bordados Aninca es la disponibilidad de materia prima lo cual ayuda a que la empresa Bordados Aninca sea más competitiva, esto permite mejor poder de negociación con los proveedores y además ayuda a que sus costos de manufactura sean más competitivos, si esto lo vinculamos con la capacidad de diseño que la empresa posee se puede indicar que la empresa posee mayor valor y mejor posición competitiva (siendo el diseño una fortaleza clave).

Como se mencionó anteriormente la industria muestra un proceso de crecimiento y, hasta el día de hoy, pocas empresas se han sumergido en la mejora de sus diseños o en todo caso el desarrollo de diseños nuevos. A nivel de la industria, Bordados Aninca es la única empresa que posee alrededor de 10 años de experiencia en temas de desarrollo de diseños, ahora estos diseños se realizan en función de la materia prima disponible creando una competitividad difícil de imitar, no por el hecho de crear diseños sino de la experiencia para crearlos y además tener la materia prima para enfocar los esfuerzos de diseño.

El reconocimiento de marca es uno de los elementos más difícil de obtener, no es una variable independiente, sino más bien es el resultado de grandes logros y del reconocimiento del mercado como una opción viable al momento de realizar una compra, este reconocimiento es el resultado de años de trabajo acompañado

con buenos resultados como servicio, calidad del producto, innovación, respuesta a tendencias etc.

Cualquier empresa puede optar por industrializarse, hacer grandes inversiones, pero sin el conocimiento de la industria (nivel interno y externo) difícilmente podrá ser competitiva, es necesario el conocimiento para saber cómo manejar la operación y al mismo tiempo como comprar, negociar y comercializar; en este caso la compañía no ha sabido invertir en tecnología y tiene dentro de su personal operativo colaboradores con años de experiencia en la industria textil que permiten transmitir el conocimiento entre ellos, lo que hace que sea una fortaleza clave a diferencia de muchas empresas de la industria que solo poseen conocimientos básicos de costura y bordado.

Criterio de clasificación de la matriz:

1. Valioso: Cuanto valor aporta al cliente.
2. Raro: Exclusividad en el mercado.
3. Inimitable: Dificultad para copiar, barreras de entrada altas.
4. Organización: Preparación para funcionar adecuadamente y generar ventajas competitivas con sus recursos.

Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva	Categoría FODA
Personal con experiencia en la confección y bordado.	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible	Fortaleza Clave
Capacidad de diseños	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible	Fortaleza Clave
Personal altamente motivado	✓	✓	X	✓	Ventaja Competitiva no Sostenible	Fortaleza
Disponibilidad de materia prima de calidad	✓	✓	X	X	Paridad competitiva	-----
Capacidad de producción.	✓	✓	X	X	Paridad Competitiva	----- -
Reconocimiento de marca por la calidad de los acabados de las guayaberas.	✓	✓	X	X	Paridad Competitiva	----- ---

Tabla 13 Resumen matriz VRIO

Fuente: Propia

Conclusiones de Análisis Externo e Interno

1. Oportunidades

Accesos a créditos.

Como se ha mencionado en el entorno económico e inclusive en la industria, existen políticas y acciones gubernamentales que están enfocadas en fortalecer al país y esto tiene un efecto directo sobre el sector financiero y permite que el sistema financiero ofrezca más o mejores oportunidades de crédito, aunque la economía está en crecimiento es necesario generar confianza para contar con las ofertas que estas entidades están ofreciendo, las empresas deben estar listas y tomar estas oportunidades ya que posibilitaran el crecimiento, sin embargo, no estar preparados podría significar inclusive salir del sector.

Adquisición de maquinaria tecnificada.

No solo basta con el conocimiento es necesario la tecnificación de gran parte de la maquinaria y por ende el incremento de la eficiencia, cada día las empresas a nivel nacional compiten por costos, muchas veces hay empresas que pueden tener la misma calidad y ganar o no un mercado depende del control de costos que posean y por ende el precio que ofrezcan, en la industria de manufactura la tecnificación es clave para lograr estos resultados.

Creación de nuevos bordados y diseños de guayaberas.

El mercado actual es más exigente en cuanto a diseños de guayaberas, tipos de colores e innovación de guayaberas en diferentes tipos de tela, así como diferentes tipos de bordados y que su costura sea de alta calidad, es por esto que las empresas deben innovar nuevos estilos de guayaberas que satisfaga el gusto del cliente porque en un mercado con tendencia de crecimiento y desarrollo será un elemento diferenciador.

Desempleo.

Comúnmente se cree que en una sociedad perfecta la tasa de desempleo es del 0%, sin embargo, esto no puede estar más alejado de la realidad. El desempleo con una tasa entre 5% y 2% en un país genera naturalmente competitividad laboral, lo que significa que siempre habrá gente deseosa de aprender a bordar y confeccionar, además que las zonas francas los tecnicifican y capacitan en el área de cosido, así también los programas de costuras que imparte INATEC. Volviendo diestros a nuestros futuros colaboradores, que se transforman en mano de obra calificada.

Factores socio culturales.

Este factor es importantísimo porque el uso de guayaberas es parte de la cultura y el folclor de la población de Masaya y del país. Inclusive, hay grupos de bailes folclóricos que utilizan y promueven el uso de guayaberas.

Factores medioambientales.

El factor del clima específicamente el calor favorece el uso de guayaberas porque estas serán de dacron y lino. Telas que no provocan calor más bien dan frescor al que las usa.

Mano de obra calificada.

La empresa Bordados Aninca cuenta con 6 colaboradores que poseen 10 años de experiencia en el sector de bordado y costura, que son mano de obra calificada por que además tienen títulos de INATEC y han trabajado en zonas francas de Masaya y Managua. Están altamente motivados y son innovadores porque crean nuevos diseños de bordados.

Crecimiento sostenible de la industria.

Este crecimiento es positivo para las empresas del sector textil, significa que los consumidores compran más y con más frecuencia, y les da estabilidad económica a los colaboradores y al país.

Inflación y devaluación controlada.

La inflación y devaluación del país están controladas, esto contribuye a darle estabilidad económica al país y, por ende, los colaboradores salen beneficiados al no haber tantas alzas de precios seguidas y así su salario le rinde más.

2. Amenazas

Crecimiento de la rivalidad de las empresas actuales.

Sin embargo, el crecimiento económico incentiva a la industria a mejorar y crecer, es decir las condiciones para crecimiento y expansión por parte de las empresas actuales es atractivo, por lo cual podemos indicar que el crecimiento de la rivalidad de las empresas actuales puede incrementar.

Copias de diseños.

Una de las amenazas más claras que posee la industria es la falsificación de diseños, aunque existe legislación para el derecho de autor en las oficinas del MIFIC (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio), el seguimiento al cumplimiento de la ley es muy pobre, por ende, no existe confianza en que los nuevos diseños que sean creados por Bordados Aninca no vayan a ser copiados por el resto de las empresas del sector.

Productos sustitutos.

A nivel económico y social se puede destacar la diversificación de productos ofrecidos en el mercado (nuevos oferentes), por ende, existen más opciones para los consumidores y da como resultado una tendencia de parte de los mismos por exigir más, mejores productos y a menores precios, es decir que existe la amenaza de auge o ingreso de productos sustitutos en cantidades y diversidad.

Incremento del precio del petróleo.

Al incrementar el precio del petróleo se incrementan los precios de la tarifa eléctrica y suben los precios de las materias primas e insumos, encareciendo aún más el precio de las guayaberas debido a los altos costos de producción.

Ajuste salarial semestral.

Tener un ajuste salarial semestral afecta a la industria textil porque la mayoría de los colaboradores de esta industria apenas gana el salario mínimo establecido por el gobierno, a los colaboradores les favorece porque le acerca su salario a la realidad de su canasta básica, pero el empresario tendría que estar haciendo dos cortes en el año pagando con un precio al destajo en seis meses y luego con otro, esto encarece el precio de la guayabera.

Factores socio económicos.

Aparte de la crisis que ha sufrido el país desde 2018 se suma la más reciente pandemia que ha afectado negativamente la economía de todas las naciones, incluyendo la nuestra. El Covid-19 ha forzado a las personas a permanecer en sus hogares y evitar el contacto con el exterior por su alta tasa de infectividad, causando millones de muertes a nivel mundial y lastimando también el turismo y el comercio en general.

3. Fortalezas

Disponibilidad de materia prima de calidad.

Dentro de las fortalezas más importantes de Bordados Aninca destacan la disponibilidad de materias primas de calidad que existen en el mercado, pues los proveedores son muchos y es fácil cambiar de proveedor cuando no cumplen con los acuerdos de plazos fijados, además ofrecen venta por volumen, transporte gratis de la materia prima hasta la empresa y percibe crédito para 30 días.

Capacidad de diseño.

Aunque su eficiencia productiva no es de lo mejor, la empresa ha invertido recursos para poseer un catálogo de productos propios, esto gracias a la capacidad de diseño, esto no solo se debe a la generación de diseños sino también al análisis de los mismos.

Si a todo lo anterior le agregamos la experiencia en la capacidad de generación de diseño y la experiencia en la creación de nuevos productos para el reforzamiento de las líneas de productos que la empresa actualmente está ofreciendo al mercado, se puede afirmar que la competitividad en las condiciones actuales y futuras de Bordados Aninca en la industria son positivas, aunque las otras empresas copien sus diseños.

Reconocimiento de marca por la calidad de los acabados de las guayaberas.

Como menciona su propietaria, el valor más importante es el reconocimiento de marca a nivel local y también, aunque en menor grado a nivel nacional, esto es el resultado de varios años de trabajo y permite tener un nivel superior de posicionamiento en relación a la competencia, lo que permite obtener una ventaja competitiva en el mercado nacional, se entiende por reconocimiento de marca la calidad estructural, innovación en diseños y durabilidad de los productos ofrecidos.

Personal con experiencia en la confección y bordado.

En el caso de Bordados Aninca es una empresa que ha sabido manejar algunas oportunidades de la industria y convertirlas en fortalezas, todo esto gracias al conocimiento de su propietaria y a la experiencia que ella tiene en la industria, sin embargo, debe seguir trabajando el proceso productivo para fortalecer su cadena de valor y mejorar aspectos como la rentabilidad. Los actuales colaboradores tienen en promedio 18 años de experiencia en la industria, y además con una antigüedad promedio de 10 años.

Capacidad de producción.

La capacidad de producción de Bordados Aninca es dos veces más que la capacidad de sus competidores más cercanos, respaldado por elementos como infraestructura de la planta de producción que reorganizándola adecuadamente podría incrementar su producción, lo que hacen que además de capacidad, los clientes perciben confianza y seguridad en sus pedidos sean estos personalizados, pequeños o grandes y con diseños repetitivos.

Personal altamente motivado.

El personal con que cuenta ANINCA está altamente motivado porque su propietaria les da incentivos a sus colaboradores y los tiene asegurados en el INSS.

4. Debilidades

Sin embargo, como toda compañía no todo es fortalezas o ventajas, siempre existe oportunidades de mejoras, conocidas como debilidades, la ventaja que posee Bordados Aninca es que estas han sido identificadas y reconocidas por el equipo de trabajo.

Costos de producción altos.

Como se ha venido explicando la falta de logros de metas de ventas provoca directamente una debilidad en el manejo de los costos, ya que al producir poco el efecto directo es sobre los costos de producción, provocando un problema financiero en el mediano plazo. Ha esto hay que sumarle el incremento en las tarifas del petróleo que incrementan a su vez las tarifas eléctricas y los precios de los materiales e insumos.

Falta de dirección estratégico.

Es imperativo y necesario un plan estratégico bien diseñado que permita saber cuál es el siguiente paso a seguir y en que deben enfocarse. Así como su plan de acción y su cuadro de mando integral para dar seguimiento y cumplimiento a todas las metas.

Falta del plan de ventas/marketing.

Otra debilidad presentada es la falta de planes de ventas/marketing y por ende la falta de definición clara y permanente de líneas de productos, lo que da como resultados la falta de enfoque de mercado y de productos a colocar en el mismo, si una compañía no logra su punto de equilibrio provoca dos resultados inmediatos incremento del costo marginal y problemas financieros (posición financiera débil) y en los últimos años esta falta de claridad es la que más a afectad a la empresa.

Sistema productivo no tecnificado.

Aunque se posee maquinaria adecuada esto no es suficiente, es necesario tecnificar el proceso para ser más eficiente y más competitivos, esto es un elemento crucial para procesos en crecimiento y actualmente la compañía no lo posee.

Desorganización del área de producción y administrativa.

El área de producción se encuentra desorganizada, así como el área administrativa y esto atrasa el proceso productivo, perdiendo el tiempo en distancias largas entre puestos de trabajos y además el trabajo no sigue las secuencias correctas debido a la falta de manuales funcionales y que no existen flujogramas de los procesos.

5. Síntesis

Este es un resumen específico de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que servirá para formular estrategias a partir de diferentes matrices.

Oportunidades

1. Crecimiento sostenible de la industria
2. Inflación y devaluación controlada y sostenida.
3. Acceso a créditos
4. Factores socio culturales
5. Creación de nuevos bordados y diseños de guayaberas.

6. Desempleo
7. Mano de obra calificada
8. Adquisición de maquinaria tecnificada
9. Factores medio ambientales

Amenazas

1. Crecimiento de la rivalidad de las empresas actuales
2. Productos sustitutos.
3. Copias de diseños
4. Ajuste salarial semestral
5. Incremento del precio del petróleo.
6. Factores socio económicos.

Fortalezas

1. Personal con experiencia en la confección y bordado.
2. Personal altamente motivado.
3. Capacidad de diseño.
4. Reconocimiento de marca por la calidad de los acabados de las guayaberas.
5. Capacidad de producción.
6. Disponibilidad de materia prima de calidad

Debilidades

1. Sistemas productivos no tecnificados.
2. Costos de producción altos.
3. Falta del plan de mercadeo y ventas.
4. Desorganización del área de producción y administrativa.
5. Falta de dirección estratégica

6. Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas resultantes de la matriz VRIO fueron de personal con experiencia en la confección y bordado. La capacidad de diseños de bordados y nuevas guayaberas, son ventajas competitivas y son sostenibles para la empresa.

Luego resulto la ventaja competitiva no sostenible, que es el personal altamente motivado, que precisamente es no sostenible porque los costos de mantener al personal motivado son altos.

Finalmente resultaron 3 paridades competitivas que son: disponibilidad de materia prima de calidad, capacidad de producción y reconocimiento de marca por la calidad de los acabados de las guayaberas.

Plan Estratégico

1. Declaración de la Misión, Visión y Valores

1.1. Misión.

Fabricamos y comercializamos guayaberas para caballeros, damas y niños de excelente calidad, en los departamentos de Masaya y Granada, manteniendo costos competitivos a través del aprovechamiento de nuestros recursos y asegurando la rentabilidad del negocio y márgenes de utilidad apropiados para la empresa. Basados en principios éticos, generando relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes, proveedores y empleados.

1.2. Visión.

Ser una empresa reconocida en la confección y comercialización de guayaberas para caballeros, mujeres y niños en los departamentos de Masaya y Granada, con una constante innovación en diseños y productos de excelente calidad aumentado las ventas, siendo reconocidos por nuestra solidez y valores apegados a la ética.

1.3. Valores y principios empresariales.

Respeto: Actuamos bajo principios éticos y normas empresariales, que permiten la exigencia de las responsabilidades mutuas, como bases de la convivencia en sociedad.

Responsabilidad: trabajamos con excelencia en el seno de la empresa, atendiendo a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos

Honestidad: Aplicación: Principios que guían y aseguran la operación transparente de la empresa y sus relaciones internas y externas.

Comunicación: Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.

Compromiso: Trabajamos con responsabilidad, optimizando los recursos asignados y creyendo en lo nuestro.

Actitud de servicio: Escuchamos, atendemos y resolvemos las necesidades de nuestros clientes, con el fin de cumplir con sus expectativas y lograr su lealtad

Trabajo en equipo: Aprovechamos las cualidades individuales y unimos destrezas para producir mejores resultados.

Calidad: Garantizamos el mejoramiento continuo mediante el mantenimiento de altos niveles de eficiencia y eficacia, aumentando la productividad, generando mayor confianza y seguridad en los clientes.

Conciencia ambiental: Utilizamos materiales biodegradables contribuyendo significativamente a la conservación del medio ambiente.

Innovación: Diseñar, crear, y deleitar a nuestros clientes Procuramos el cambio, a través del aprendizaje y la implementación de nuevas tecnologías, para el mejoramiento de procesos y productos.

Igualdad: Garantizar a todos los empleados y clientes un trato equitativo por parte de la microempresa en todos sus aspectos sin discriminación alguna.

Ética empresarial: forman parte de nuestra cultura empresarial los valores, normas y principios éticos para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad.

2. Árbol de Indicadores de la Visión



Figura 11 Árbol de indicadores

Fuente: Propia

3. Objetivos Estratégicos

En función de la información recopilada por parte de la dueña, colaboradores, clientes y lo declarado en la misión y visión, podemos indicar los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incrementar las ventas actuales en un 15% en tres años (nuevos diseños).
2. Lograr una utilidad neta mínima del 15% asegurando la rentabilidad financiera de la organización en un máximo 3 años.
3. Ser reconocidos dentro de las 5 primeras opciones en el mercado local como una alternativa de calidad.
4. Desarrollar 9 diseños nuevos en los próximos tres años.
5. Lograr un índice de satisfacción del cliente del 95%.

Ya presentada la misión, visión y valores de la compañía y definidos los objetivos estratégicos que regirán por los próximos tres años, se procederá al análisis y selección de la estrategia adecuada.

4. Planteamiento Estratégico

4.1. Matriz MPC.

Con el objetivo de comparar la organización con sus competidores del mismo grupo estratégico y comparar las posiciones en función de los factores más importantes en la industria, es necesario identificar cuáles son estos factores y el peso relativo que posee cada uno de ellos, el peso relativo está en función del impacto que tiene cada factor sobre el resto, todo ellos suman un 100%, y para la clasificación se usó una escala de Likert que va del 1 al 5.

Mano de obra calificada: Personas que llevan más de 10 años laborando en el sector textil.

Tecnología: Este criterio se refiere a la posesión de máquinas industriales o artesanales. Los activos necesarios para la fabricación de guayaberas.

Materia prima de calidad: Se refiere al dacrón, lino o algodón de óptima calidad.

MATRIZ MPC							
Factores críticos del éxito		Bordados ANINCA		Guayaberas Camila		Miroslava Boza	
	Ponderacion	Clasificacion	Puntuacion	Clasificacion	Puntuacion	Clasificacion	Puntuacion
Mano de obra calificada	0.4	4	1.6	2	0.8	3	1.2
Tecnología	0.3	2	0.6	2	0.6	4	1.2
Materia prima de calidad	0.3	3	0.9	2	0.6	2	0.6
Total			3.1		2		3

Tabla 14 Factores críticos de éxito

Fuente: Propia

En la tabla se observa cuáles son estos factores, la incidencia de los mismos y que empresa posee ventaja sobre el resto de las compañías analizadas, las empresas seleccionadas en función del grupo estratégico al que pertenece Bordados Aninca, tomando en consideración precio, mercado, calidad y diseños.

Los factores seleccionados son de gran importancia ya que permiten mejorar significativamente la ventaja competitiva de una compañía en relación a las demás, dentro de ellos los más importante son 40% mano de obra calificada, 30% Tecnología y materia prima de calidad entre las tres variables suman el 100%.

Como se observa en la tabla de los factores claves de éxito, Bordados Aninca tiene una ventaja sobre sus competidores más cercanos, en general está por encima en un 3.1 %.

4.2. Matriz EFE.

Se analizará la matriz EFE la cual permite resumir la información del macro ambiente y el entorno competitivo. En el caso de Bordados Aninca se incorporaron diez oportunidades con un peso total del 60% y ocho amenazas con un peso total de 40%, es decir que dentro de los factores externos el entorno ofrece más oportunidades que amenazas.

Dentro de las oportunidades más importantes para tener éxito en la industria están la creación de nuevos bordados y la mejora de los procesos

productivos a través de la tecnificación de maquinaria y por ende procesos, en el caso de Bordados Aninca dos de estos factores poseen buena puntuación por ende representan una fortaleza debido a su posición dentro de la industria textil. Por otro lado, una de las oportunidades menos aprovechadas por la empresa es la utilización de su mano de obra calificada.

En el caso de las amenazas las más importantes se pueden destacar la entrada al mercado nacional de guayaberas de países como Cuba, República Dominicana que contribuye a aumentar los productos sustitutos y el incremento de precio de las materias primas por la subida constante de los precios del petróleo.

Factores Externos Claves		Ponderación	Puntos	
			Clasificación	Puntuación
Oportunidades				
O1	Crecimiento sostenible de la industria	0.06	2	0.12
O2	Inflación y devaluación controlada y sostenida.	0.06	2	0.12
O3	Acceso a créditos	0.05	3	0.15
O4	Factores socio culturales	0.08	3	0.24
O5	Creación de nuevos bordados y diseños de guayaberas.	0.13	3	0.39
O6	Desempleo	0.04	2	0.08
O7	Mano de obra calificada	0.05	2	0.1
O8	Adquisición de maquinaria tecnificada	0.1	3	0.3
O9	Factores medio ambientales	0.03	2	0.06
Amenazas				
A1	Crecimiento de la rivalidad de las empresas actuales	0.09	3	0.27
A2	Productos sustitutos.	0.06	3	0.18
A3	Copias de diseños	0.05	2	0.1
A4	Ajuste salarial semestral	0.05	1	0.05
A5	Incremento del precio del petróleo.	0.08	3	0.24
A6	Factores socio económicos	0.07	4	0.28
		1		2.68

Tabla 15 Matriz EFE

Fuente: Propia

Los resultados obtenidos otorgan una puntuación de 2.68 puntos, lo que significa que Bordados Aninca tiene un nivel de respuesta por encima del promedio (2.5 puntos) en relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno. Esto quiere decir que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

4.3. Matriz EFI.

En el caso de la matriz EFI, la cual nos indica los factores más importantes a nivel interno (Fortalezas y Debilidades) y que tiene como fin conocer la posición de la compañía a nivel interno, las fortalezas tienen un valor del 54%, mientras que las debilidades tienen un peso del 46%, es decir que se evidencian más factores importantes para tener éxito en la industria que debilidades.

Factores Externos Claves		Ponderación	Puntos	
			Clasificación	Puntuación
Fortalezas				
F1	Personal con experiencia en la confección y bordado.	0.11	4	0.44
F2	Personal altamente motivado.	0.1	2	0.2
F3	Capacidad de diseño.	0.09	3	0.27
F4	Reconocimiento de marca por la calidad de los acabados de las guayaberas.	0.08	3	0.24
F5	Disponibilidad de materia prima de calidad	0.07	1	0.07
F6	Capacidad de producción.	0.09	1	0.09
Debilidades				
D1	Sistemas productivos no tecnificados.	0.1	1	0.1
D2	Costos de producción altos.	0.07	2	0.14
D3	Falta del plan de mercadeo y ventas.	0.09	2	0.18
D4	Desorganización del área de producción y administrativa.	0.08	2	0.16
D5	Falta de dirección estratégica	0.12	4	0.48
		1		2.37

Tabla 16 Matriz EFI

Fuente: Propia

En el caso de las fortalezas podemos observar elementos importantes como personal con experiencia, capacidad de diseño y reconocimiento de marca a través de la calidad de los productos, entre ellos representan el 28% del total del peso de las fortalezas, de todas las fortalezas la de menor puntuación por parte de la empresa es la disponibilidad de materia prima.

Por otro lado, están los factores importantes para tener éxito pero que están dentro de las debilidades de la empresa son falta de plan estratégico, plan de mercadeo/ventas y sistema productivo no tecnificado, entre estos tres factores suman el 31% del total de las debilidades, de los factores de menor son los costos de producción altos y la desorganización del área de producción y administrativa.

Los resultados obtenidos otorgan una puntuación de 2.37 puntos, lo que significa que Bordados Aninca tiene un nivel de respuesta por debajo del promedio (2.5 puntos). Por ende, podemos concluir que la empresa no está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada. Las fortalezas internas de la empresa no superan sus debilidades.

4.4. Matriz IE.

		Matriz EFI		
		Alto (de 3 a 4)	Medio (de 2 a 2.99)	Bajo (de 1 a 1.99)
M a t r i z	Alto (de 3 a 4)	I	II	III
	Medio (de 2 a 2.99)	IV	V	VI
	Bajo (de 1 a 1.99)	VII	VIII	IX

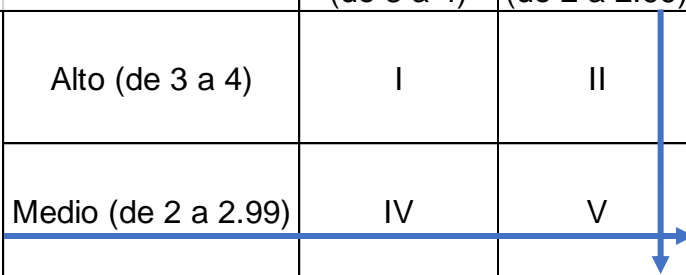


Figura 12 Matriz IE
Fuente: Propia

Como se aprecia en la figura, Bordados Aninca se encuentra en el cuadrante número 5 (mantener o conservar). Para evitar que esto cambie es

necesario que mejore todos los factores externos e internos particularmente trabajar en disminuir las amenazas que actualmente posee la organización y sumado a esto disminuir significativamente sus debilidades.

La estrategia resultante de la matriz IE es Conservar y mantener y nos recomienda la penetración de mercado y desarrollo de producto que va acorde con nuestra visión y objetivos estratégicos.

4.5. Resumen de la matriz FODA.

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Personal con experiencia en la confección y bordado.	O1	Crecimiento sostenible de la industria
F2	Personal altamente motivado.	O2	Inflación y devaluación controlada y sostenida.
F3	Capacidad de diseño.	O3	Acceso a créditos
F4	Reconocimiento de marca por la calidad de los acabados de las guayaberas.	O4	Factores socio culturales
F5	Disponibilidad de materia prima de calidad	O5	Creación de nuevos bordados y diseños de guayaberas.
F6	Capacidad de producción.	O6	Desempleo
		O7	Mano de obra calificada
		O8	Adquisición de maquinaria tecnificada
		O9	Factores medio ambientales
Debilidades		Amenazas	
D1	Sistemas productivos no tecnificados.	A1	Crecimiento de la rivalidad de las empresas actuales
D2	Costos de producción altos.	A2	Productos sustitutos.
D3	Falta del plan de mercadeo y ventas.	A3	Copias de diseños
D4	Desorganización del área de producción y administrativa.	A4	Ajuste salarial semestral
D5	Falta de dirección estratégica	A5	Incremento del precio del petróleo.
		A6	Factores socio económicos

Tabla 17 Resumen FODA

Fuente: Propia

Para el desarrollo de esta matriz el primer paso a realizar es mostrar el resumen del análisis FODA de la empresa y posteriormente se realizará el cruce

de todos los factores tomados en cuenta, siendo una herramienta importante que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, el análisis FODA proporciona la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas, así como la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En esta matriz se correlacionan las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas para ajustar los factores claves de éxito, tanto externos como internos, y esto a la vez es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

4.5.1. Resumen FODA cruces.

En la tabla siguiente se presenta el cruce de variables de la matriz FODA, a través de ellas podremos conocer las estrategias ofensivas, estrategias de reorientación, las estrategias defensivas y las estrategias de supervivencia y por último la estrategia específica a realizar para lograr una mejor posición estratégica.

Esta matriz ofrecer un claro diagnóstico para tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar el futuro de la empresa Bordados Aninca.

Estrategia Ofensivas (FO)		
Desarrollar un plan de ventas para fortalecer el reconocimiento de marca frente a la competencia	"O5, F2" "F4, O7" "F3, O1"	Estrategia de penetración de mercado
Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector a nivel local	"F1, O5" "F1, O7" "F4, O8"	Alianza estratégica
Diseñar una capacidad de producción futura, acompañada de un plan de eficiencia operativa	"F1, O8" "F2, O8"	Estrategia de eficiencia operativa/penetración de mercado
Estrategia de Reorientación (DO)		
Desarrollar un plan de ventas para fortalecer el reconocimiento de marca frente a la competencia	"D4, O8" "D3, O4"	Estrategia de penetración de mercado
Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector a nivel local	"D4, O8" "D2, O8" "D1, O8"	Alianza estratégica
Diseñar una capacidad de producción futura, acompañada de un plan de eficiencia operativa	"D2, O8" "D4, O5"	Estrategia de eficiencia operativa/ Penetración de mercado
Estrategia Defensivas (FA)		
Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector a nivel local	"F1, A3" "F1, A1"	Alianza estratégica.
Diseñar una capacidad de producción futura, acompañada de un plan de eficiencia operativa	"F2, A1" "F1, A1"	Estrategia de eficiencia operativa /Penetración de mercado.
Desarrollar un plan de ventas para fortalecer el reconocimiento de marca frente a la competencia	"F3, A2" "F4, A1"	Estrategia de penetración de mercado
Estrategia de Supervivencia (DA)		
Desarrollar un plan de ventas para fortalecer el reconocimiento de marca frente a la competencia	"D3, A1" "D3, A2"	Estrategia de penetración de mercado
Diseñar una capacidad de producción futura, acompañada de un plan de eficiencia operativa	"D1, A2"	Estrategia de eficiencia operativa /Penetración de mercado
Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector a nivel local	"D1, A1" "D5, A3"	Alianza estratégica

Tabla 18 Resumen FODA cruces

Fuente: Propia

4.6. Matriz PEEA.

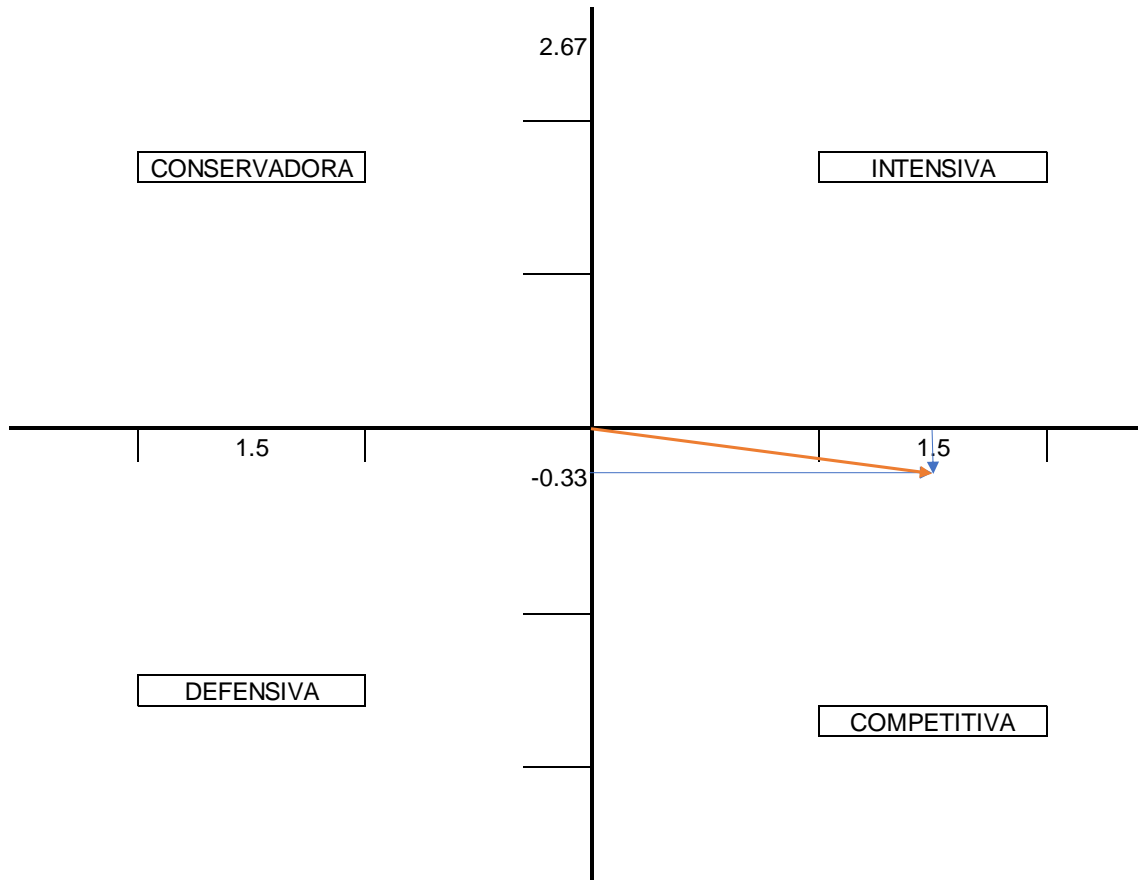
Considerando los factores más importantes en relación a la posición estratégica de la empresa Bordados Aninca se realizará la matriz PEEA, los factores seleccionados están directamente vinculados a la matriz FODA.

Fortalezas Financieras		
Fortaleza	Calificación	Promedio
Apalancamiento	2	2.67
Liquidez	3	
Acceso a crédito	3	
Fortaleza Industrial		
Fortaleza	Calificación	Promedio
Potencial de crecimiento	4	3
Potencial de utilidades	2	
Conocimiento tecnológico	3	
Estabilidad Ambiental		
Fortaleza	Calificación	Promedio
Leyes de beneficios a las Pymes	-3	-3
Cumplimiento de normativas ambientales	-2	
Reconocimiento de marca	-4	
Ventaja competitiva		
Fortaleza	Calificación	Promedio
Personal con experiencia en la confección y bordado.	-1	-1.5
Personal altamente motivado	-2	

Tabla 19 Matriz PEEA

Fuente: Propia

Con los resultados obtenidos el siguiente paso es graficar los puntajes obtenidos y de esta forma se podrá conocer el tipo de perfil que posee la empresa BORDADOS ANINCA y por ende los tipos de estrategia que puede utilizar.



Gráfica 7 Matriz PEEA

Fuente: Propia

Según la Matriz PEEA corresponde al cuadrante inferior derecho o competitivo lo que indica el uso de estrategias competitivas entre las que están la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración de mercados, el desarrollo de productos y mercados y las alianzas estratégicas. Lo cual concuerda con las matrices anteriores.

Además, indica que Bordados Aninca está en una posición adecuada para utilizar sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, como se mencionó anteriormente debe superar sus debilidades y evitar las amenazas, por lo que sería adecuado una estrategia de penetración de mercados y/o productos.

Con la información previa se puede indicar que la estrategia a valorar en la etapa de decisión por medio de la matriz MPEC es la de penetración de mercado ya que responde a todos los objetivos estratégicos propuestos.

4.7. Matriz MPEC.

La estrategia a implementar sigue siendo **Penetración de mercado** Es válido mencionar que la industria se encuentra en crecimiento principalmente por incremento de la demanda, familiarización de los productos ofrecido en el mercado y cada vez más están mejorando los tipos de productos ofrecidos y los canales de distribución como la Plaza paseo Masaya.

Factores Externos Claves		Ponderación	Puntos	
			Clasificación	Puntuación
Oportunidades				
O1	Crecimiento sostenible de la industria	0.06	2	0.12
O2	Inflación y devaluación controlada y sostenida.	0.06	2	0.12
O3	Acceso a créditos	0.05	3	0.15
O4	Factores socio culturales	0.08	3	0.24
O5	Creación de nuevos bordados y diseños de guayaberas.	0.13	3	0.39
O6	Desempleo	0.04	2	0.08
O7	Mano de obra calificada	0.05	2	0.1
O8	Adquisición de maquinaria tecnificada	0.1	3	0.3
O9	Factores medio ambientales	0.03	2	0.06
Amenazas				
A1	Crecimiento de la rivalidad de las empresas actuales	0.09	3	0.27
A2	Productos sustitutos.	0.06	3	0.18
A3	Copias de diseños	0.05	2	0.1
A4	Ajuste salarial semestral	0.05	1	0.05
A5	Incremento del precio del petróleo.	0.08	3	0.24
A6	Factores socio económicos	0.07	4	0.28
Fortalezas				
F1	Personal con experiencia en la confección y bordado.	0.11	4	0.44
F2	Personal altamente motivado.	0.1	2	0.2
F3	Capacidad de diseño.	0.09	3	0.27
F4	Reconocimiento de marca por la calidad de los acabados de las guayaberas.	0.08	3	0.24
F5	Disponibilidad de materia prima de calidad	0.07	1	0.07
F6	Capacidad de producción.	0.09	1	0.09
Debilidades				
D1	Sistemas productivos no tecnificados.	0.1	1	0.1
D2	Costos de producción altos.	0.07	2	0.14
D3	Falta del plan de mercadeo y ventas.	0.09	2	0.18
D4	Desorganización del área de producción y administrativa.	0.08	2	0.16
D5	Falta de dirección estratégica	0.12	4	0.48

Tabla 20 Matriz MPEC
Fuente: Propia

5. Plan de acción

Objetivos estratégicos	Meta	Meta			Indicador de impacto	Línea base	Fórmula de medición del indicador
		2021	2022	2023			
Incrementar las ventas actuales en un 15% en tres años (nuevos diseños)	Aumentar el 15% en ventas	5%	10%	15%	% incremento de ventas	3%	$((\text{ventas actuales}/\text{ventas anteriores})-1)*100$
Lograr una utilidad neta mínima del 15% asegurando la rentabilidad financiera de la organización en un máximo de 3 años.	Incremento de utilidad del 15%	5%	10%	15%	% de utilidades	3%	$\text{Margen neta} = \text{utilidad bruta menos los gastos e impuestos} / \text{ingresos totales} * 100$
Ser reconocidos dentro de las 5 primeras opciones en el mercado local como una alternativa de calidad	Estar entre los 5 primeros en la mente del consumidor	6	4	3	Numero actual que ocupa en la mente	8	Estudio de posicionamiento
Comprar una maquina bordadora digital semi-industrial	Adquirir una bordadora moderna y eficiente	1	-	-	Aumento de producción	3%	-
Desarrollar 9 diseños nuevos en los próximos tres años	Nueve diseños nuevos	3	6	9	Numero de diseños	10	Cantidad de diseños
Lograr un índice de satisfacción del cliente de 95%	Logro del índice de satisfacción a 95%	80%	90%	95%	% índice de satisfacción del cliente (ISC)	75%	Estudio de satisfacción al cliente
Mayor eficiencia en los procesos	Mejorar la eficiencia de la planta de 70% a 85% en 3 años.	75%	80%	85%	% de eficiencia	70%	Fórmula de eficiencia

Estrategia Corporativa	Acciones para implementar la estrategia	Finalidad de la acción propuesta	Perspectiva	Iniciativas para implementar las acciones	Responsable
Penetración de mercado	Realizar un programa de promoción	Aumentar las ventas	Financiero	Realizar propuesta de promoción	Director de ventas
				Ejecutar la promoción	Director de ventas
				Analizar resultados de promoción	Director de ventas
				Propuestas de promociones alternativas	Director de ventas
	Programa de reducción de costos	Aumentar las utilidades	Financiero	Realizar un estudio de costo (Ingresos, costos, estado de resultados, punto de equilibrio)	Director de ventas
		Mayor eficiencia en los procesos	Procesos	Estudio base en los procesos	Director de producción
	Programa de publicidad	Mayor posicionamiento	Cliente	Crear paginas web	Gerente general
				Implementar programa de marketing	Director de ventas
				Diseñar programa de ventas	Director de ventas
				Programar promociones puntuales por estacionalidad	Director de ventas
				Implementar programa de publicidad	Director de ventas
				Elaboración de volantes publicitarios	Director de ventas
				Reuniones frecuentes con personal de ventas	Director de ventas
				Visitas a clientes potenciales	Director de ventas
				Prospectar nuevos clientes	Director de ventas
	Programa para la creación de nuevos diseños	Aumentar las ventas	Cliente	Gestionar reuniones con clientes potenciales	Director de ventas
				Crear moldes de nuevas guayaberas	Director de producción
				Analizar las encuestas de satisfacción al cliente	Gerente general
				Innovar la creación de nuevos diseños de bordados	Director de producción
	Desarrollar un programa de satisfacción al cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	Cliente	Innovar la creación de nuevos diseños de guayaberas	Director de producción
				Elaborar encuestas de satisfacción al cliente	Director de ventas
				Aplicar y evaluar encuesta de satisfacción del cliente	Director de producción
				Crear servicio post-venta	Director de ventas
Mantener la calidad de los acabados de las guayaberas				Director de producción	
Desarrollar un programa de capacitación de servicio al cliente	Mayor satisfacción en servicio al cliente	Aprendizaje	Mantener la calidad de los insumos	Gerente general	
			Estudio base de satisfacción al cliente	Director de ventas	
Desarrollar un programa para mejorar eficiencia de los procesos	Mayor eficiencia en los procesos	Procesos	Aprendizaje del empleado	Dpto. de R.R.H.H	
			Tecnificar procesos productivos	Director de producción	
			Uso de bordadora digital nueva	Director de producción	
			Eliminación de tiempo ocioso	Director de producción	
			Estudio base de los procesos	Director de producción	
			Reorganización de flujo de procesos	Director de producción	
Elaboración de flujogramas de producción	Director de producción				

Perspectiva	Objetivo Operativo	Indicadores	Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor inicial	Metas			Real		
		Nombre	Ejecución	Seguimiento				Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Financiero	Aumento de las ventas	% aumento en ventas	Director de ventas	Director de ventas	Mensual	%	3%	0.42	0.83	1.25			
	Aumento de utilidad	% de aumento de utilidad	Gerente general	Gerente general	Mensual	%	3%	0.42	0.83	1.25			
Cliente	Mayor posicionamiento	Lugar que ocupa en la mente del consumidor	Director de ventas	Gerente general	Anual	Número	8	6	4	3			
	Creación de nuevos diseños	Número de diseños nuevos	Director de producción	Gerente general	Anual	Número	10	3	6	9			
	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Gerente general	Gerente general	Anual	%	75%	80%	90%	95%			
Proceso	Mayor eficiencia en los procesos	% de eficiencia operativa en los procesos	Director de producción	Director de producción	Anual	%	70%	75%	80%	85%			
Aprendizaje	Mayor satisfacción en servicio al cliente	% de satisfacción del cliente	Gerente general	Gerente general	Anual	%	75%	89%	90%	95%			

Semáforo								
Año 1			Año 2			Año 3		
Óptimo	Tolerable	Deficiente	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Mayor a 0.42%	Igual a 0.42%	Menor a 0.42%	Mayor a 0.83%	Igual a 0.83%	Menor a 0.83%	Mayor a 1.25%	Igual a 1.25%	Menor a 1.25%
Mayor a 0.42%	Igual a 0.42%	Menor a 0.42%	Mayor a 0.83%	Igual a 0.83%	Menor a 0.83%	Mayor a 1.25%	Igual a 1.25%	Menor a 1.25%
Mayor a 6%	Igual a 6%	Menor a 6%	Mayor a 4%	Igual a 4%	Menor a 4%	Mayor a 2%	Igual a 2%	Menor a 2%
Mayor a 80%	Igual a 80%	Menor a 80%	Mayor a 90%	Igual a 90%	Menor a 90%	Mayor a 95%	Igual a 95%	Menor a 95%
Mayor a 75%	Igual a 75%	Menor a 75%	Mayor a 80%	Igual a 80%	Menor a 80%	Mayor a 85%	Igual a 85%	Menor a 85%
Mayor a 89%	Igual a 89%	Menor a 89%	Mayor a 90%	Igual a 90%	Menor a 90%	Mayor a 95%	Igual a 95%	Menor a 95%

Fuente de variación	Iniciativas	Responsable	Monto	Cronograma																																			
				Primer año												Segundo año												Tercer año											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estado de resultados	Realizar propuesta de promoción	Director de ventas																																					
	Ejecutar la promoción	Director de ventas	\$ 1,440.00																																				
	Analizar resultados de promoción	Director de ventas																																					
	Propuestas de promociones alternativas	Director de ventas																																					
Estado de resultados y balance general	Realizar un estudio de costo (Ingresos, costos, estado de resultados, punto de equilibrio) con miras a reducir costos	Gerente general	\$ 2,600.00																																				
Informe de ventas y estado de resultados	Crear paginas web	Gerente general	\$ 180.00																																				
	Implementar programa de marketing	Director de ventas	\$ 400.00																																				
	Diseñar programa de ventas	Director de ventas																																					
	Programar promociones puntuales por estacionalidad	Director de ventas																																					
	Implementar programa de publicidad	Director de ventas																																					
	Elaboración de volantes publicitarios	Director de ventas																																					
Informe de resultados del indicador de satisfacción de clientes	Reuniones frecuentes con personal de ventas	Director de ventas																																					
	Crear moldes de nuevas guayaberas	Director de producción																																					
	Analizar las encuestas de satisfacción al cliente	Gerente general																																					
	Innovar la creación de nuevos diseños de bordados	Director de producción	\$ 120.00																																				
	Innovar la creación de nuevos diseños de guayaberas	Director de producción																																					
	Elaborar encuestas de satisfacción al cliente	Director de producción																																					
	Aplicar y evaluar encuesta de satisfacción del cliente	Director de ventas																																					
	Crear nuevos diseños de acuerdo a temporada	Director de producción	\$ 35.00																																				
	Crear servicio post-venta	Director de ventas																																					
Reporte de producción de planta	Mantener la calidad de los insumos	Gerente general																																					
	Mantener la calidad de los acabados de las guayaberas	Gerente general																																					
	Tecnificar procesos productivos	Director de producción	\$ 5,000.00																																				
	Uso de bordadora digital nueva	Director de producción	\$ 5,980.00																																				
	Eliminación de tiempo ocioso	Director de producción																																					
	Estudio base de los procesos	Director de producción																																					
Informe de personal y ventas	Reorganización de flujo de procesos	Director de producción																																					
	Elaboración de flujogramas de producción	Director de producción																																					
	Realizar encuesta para los colaboradores	Dpto. de R.R.H.H.																																					
	Aplicar encuesta	Dpto. de R.R.H.H.																																					
	Estudio base de satisfacción al cliente	Dpto. de R.R.H.H.																																					
	Aprendizaje del empleado	Dpto. de R.R.H.H.	\$ 400.00																																				
			\$ 16,155.00																																				

Organigrama propuesto

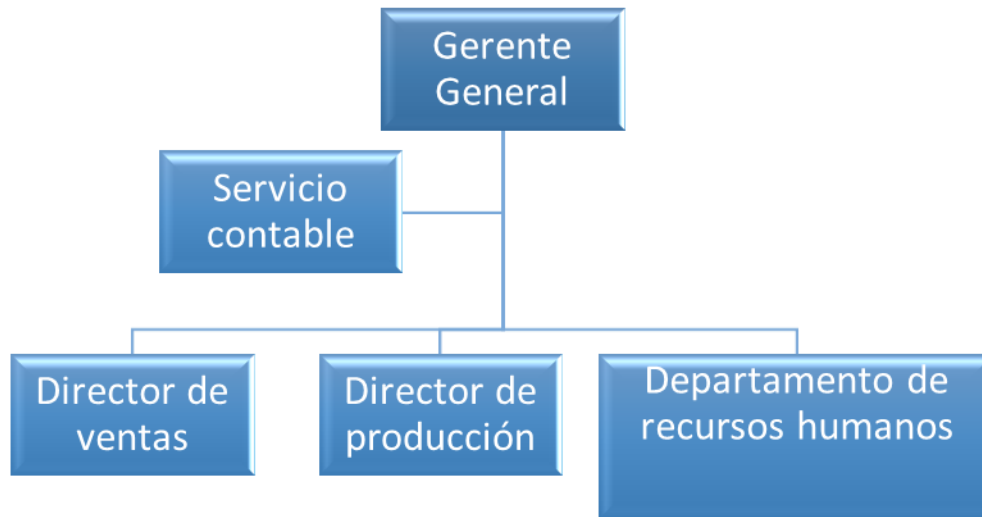


Figura 13 Organigrama propuesto
Fuente: Propia

Dadas las nuevas necesidades, tareas y áreas creadas dentro de la propuesta del plan para elevar los niveles de productividad y ventas se procedió a modificar y ampliar el organigrama existente, obteniendo el siguiente organigrama, el cual presenta jerárquicamente todas las áreas y puestos necesarios para cubrir dichas necesidades, tareas y áreas.



Figura 14 Nuevo mapa de procesos
Fuente: Propia

6. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva del Cliente									
Objetivos	Posicionar la Marca			Aumentar la participación de mercado			Aumentar la fidelidad de los clientes		
Indicador	Posición de la marca (anual)			% participación de Mercado (anual)			% de clientes recurrentes (mensual)		
Metas	2	2	1	21%	26%	30%	80%	90%	100%
Iniciativas	Realizar estudio de mercado			Realizar estudio de mercado			Completar formato de reporte de clientes. Supervisar/ Hacer verificaciones de visitas		

Tabla 21 CMI perspectiva del cliente

Fuente: Propia

Perspectiva de Procesos												
Objetivos	Aumentar la producción/ prestación de servicios			Disminuir el tiempo de respuesta al cliente en presentar ofertas			Reducir las solicitudes de garantías del servicio			Aumentar el número de clientes visitados		
Indicador	Cantidad de servicios brindados (mensual)			Tiempos de respuesta (hr)			Número de garantías solicitadas efectivas (anuales)			Número de clientes visitados (semanal)		
Metas	65	85	100	12	7	4	3	2	1	39	51	60
Iniciativas	Contratación de personal Adquisición de equipos Capacitación de personal			Evaluaciones 360 Automatizar procesos y registro en BD en función a las necesidades y comportamientos de las nuevas generaciones milenials y Z Encuestas de SC			Supervisar cumplimiento de procedimientos			Contratar nuevos ejecutivos Capacitar a todos los colaboradores en temas de administración del tiempo Implementar políticas de incentivos por cumplimiento de metas		

Tabla 22 CMI perspectiva de procesos

Fuente: Propia

Perspectiva del Aprendizaje									
Objetivos	Aumentar la productividad de los empleados (ventas por empleado)			Reducir el índice de rotación de los colaboradores			Aumentar el índice de satisfacción de empleados		
Indicador	Productividad (mensual U\$)			Índice de rotación (anual)			ISL (anual)		
Metas	2500	3000	4000	6%	5%	3%	75%	85%	90%
Iniciativas	Implementar políticas de incentivos por cumplimiento de metas Automatizar procesos			Encuestas de desempeño Implementar políticas de incentivos por cumplimiento de metas			Encuestas de ISL Implementar políticas de incentivos por cumplimiento de metas		

Tabla 23 CMI perspectiva del aprendizaje

Fuente: Propia

7. Presupuesto

Se mostrará en función de los objetivos estratégicos y por la estrategia seleccionada.

Estrategia	Objetivos Estratégicos	Monto \$ (presupuesto)	Peso %
Penetración de mercados	Incrementar las ventas actuales en un 15% en tres años (nuevos diseños).	1,620.00	10.03%
	Lograr una utilidad neta mínima del 15% asegurando la rentabilidad financiera de la organización en un máximo 3 años.	8,000.00	49.52%
	Ser reconocidos dentro de las 5 primeras opciones en el mercado local como una alternativa de calidad.	400.00	2.48%
	Comprar una maquina bordadora digital semi-industrial	5980.00	37.02%
	Desarrollar 9 diseños nuevos en los próximos tres años.	120.00	0.74%
	Lograr un índice de satisfacción del cliente del 95%	35.00	0.22%
	Presupuesto Total		16,155.00

Tabla 24 Presupuesto por objetivos estratégicos

Fuente: Propia

Diagrama de Flujo y Distribución de Planta

1. Diagrama de Flujo

Debido a los análisis descritos en los diagramas anteriores y teniendo como resultado que la empresa no cuenta con un proceso establecido de sus operaciones para la producción de las camisas, se implementara un nuevo flujo de proceso, la cual tiene como objetivo optimizar el tiempo de producción y facilitar el trabajo a los operarios siguiendo una secuencia de cada operación para cada estilo de camisa.

1.1. Cursograma analítico

En la tabla 24 se refleja el cursograma analítico donde se detallan los tiempos de cada operación, demora, inspección, transporte y almacenamiento involucrados en el proceso productivo de una guayabera, así como el orden a seguir, teniendo un total de 31 actividades.

1.2. Diagrama sinóptico.

Debido a que la empresa no cuenta con un proceso establecido y ordenado de sus operaciones para la producción de guayaberas, se implementará un flujo de proceso nuevo, específicamente para guayaberas de manga corta. El objetivo de este nuevo flujo de procesos es optimizar el tiempo que conlleva la producción de una camisa, así como facilitar el trabajo de los operarios.






CURSOGRAMA ANALITICO: GUAYABERA MANGA CORTA							
Diagrama n° 1		Hoja 1/1	Metodo: propuesto				
Producto: Camisa guayabera manga corta			Lugar: departamento de produccion				
N°	Descripcion	Actividad					Observaciones
							
1	Orden de corte		●				
2	Verificar tono y tipo de tela			●			
3	Tendido de tela	●					
4	Corte de tela y corpiño en pico	●					
5	Corte de entretela	●					
6	Cortar borde de jaretas	●					
7	Atar bultos	●					
8	Pegar jaretas traseras	●					
9	Pegar corpiño	●					
10	Marcar componentes en bolsas	●					
11	Pegar jaretas delanteras	●					
12	Pegar jaretas en bolsas	●					
13	Pegar bolsas en delantero	●					
14	Hacer delantero	●					
15	Unir hombros	●					
16	Hacer cuello	●					
17	Hacer pie de cuello	●					
18	Unir cuello con pie de cuello	●					
19	Pegar corpiño en pico	●					
20	Pegar cuello y sobre-cuello	●					
21	Sorgetar mangas	●					
22	Sorgetar costado	●					
23	Bordados delanteros	●					
24	Hacer ruedo de mangas	●					
25	Hacer vivos	●					
26	Pegar botones	●					
27	Hacer ojal	●					
28	Planchado	●					
29	Calidad final			●			
30	Empaque	●					
31	Almacenamiento					●	
Total de Actividades =		27	1	2	0	1	31

Tabla 25 Cursograma analítico

Fuente: Propia

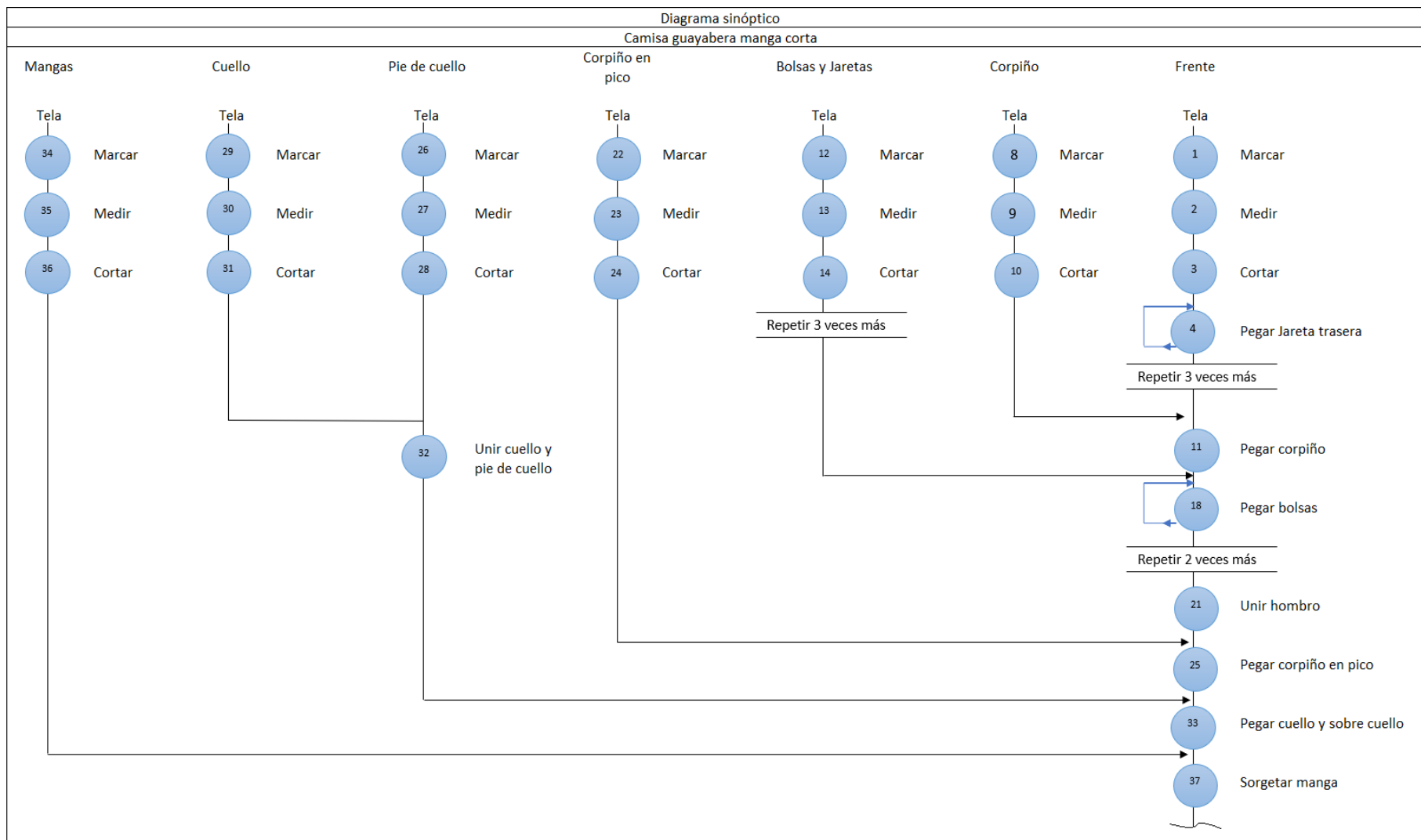




Figura 15 Diagrama sinóptico
Fuente: Propia

2. Método SLP

El método S.L.P. consiste en un esqueleto de pasos, un patrón de procedimientos de la Planeación Sistemática de la Distribución en Planta y un juego de conveniencias.

2.1. Matriz SLP.

Para encontrar una nueva distribución de planta que satisfaga los requerimientos del proceso productivo se recurrió al método SLP.

Empezando por el diagrama de relación de actividades, en el cual se enumeraron los departamentos y se asignó un código de relación entre cada uno de los departamentos, siendo: A: Absolutamente necesario que estos departamentos estén juntos; E: Especialmente importante; I: Importante; O: Ordinariamente importante; U: Sin importancia; X: No deseable.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Corte		A												
2. Máquinas planas	A		A											
3. Máquina para basta	A	A		A										
4. Máquina jareteadora	O	O	E		O									
5. Máquina bordadora	O	O	O	I		O								
6. Máquina para rueda	E	O	U	U	U	O		U	U	X				
7. Máquina Para botones	E	I	U	U	U	U	O		U	O	X			
8. Máquina para ojal	A	O	U	O	O	O	O	U	U	U	O	U	O	O
9. Plancha	A	I	O	O	U	U	U	O	O	O	O	O	O	O
10. Control de calidad	A	I	E	O	U	O	O	O	O	O	O	O	O	O
11. Empaque	A	E	O	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
12. Almacén P.T.	U	O	O	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
13. Admón.	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
14. Baños	O	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U

Figura 16 Matriz SLP
Fuente: Propia

2.2. Hoja de trabajo.

A continuación, la hoja de trabajo interpreta el diagrama de relación de actividades, teniendo de una forma más clara la relación entre cada departamento, para proceder a elaborar el diagrama adimensional de bloques.

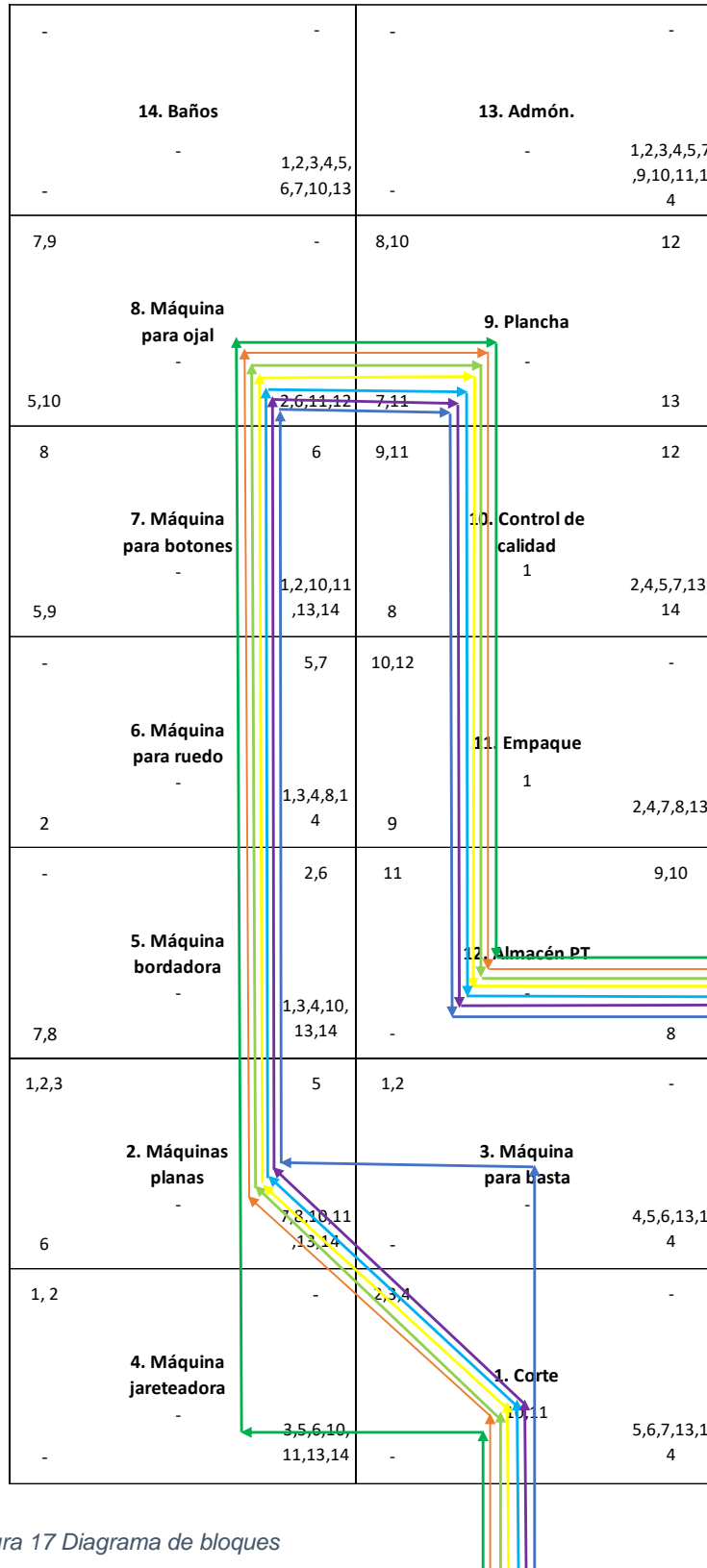
	A	E	I	O	U	X
1. Corte	2,3,4	-	-	5,6,7,13,14	8,9,12	10,11
2. Máquinas planas	1,2,3	5	6	7,8,10,11,13,14	9,12	-
3. Máquina para basta	1,2	-	-	4,5,6,13,14	7,8,9,10,11,12	-
4. Máquina jareteadora	1,2	-	-	3,5,6,10,11,13,14	7,8,9,12	-
5. Máquina bordadora	-	2,6	7,8	1,3,4,10,13,14	9,11,12	-
6. Máquina para ruedo	-	5,7	2	1,3,4,8,14	9,10,11,12,13	-
7. Máquina para botones	8	6	5,9	1,2,10,11,13,14	3,4,12	-
8. Máquina para ojal	7,9	-	5,10	2,6,11,12	1,3,4,13,14	-
9. Plancha	8,10	12	7,11	13	1,2,3,4,5,6,14	-
10. Control de calidad	9,11	12	8	2,4,5,7,13,14	3,6	1
11. Empaque	10,12	-	9	2,4,7,8,13	3,5,6,14	1
12. Almacén P.T.	11	9,10	-	8	1,2,3,4,5,6,7,13,14	-
13. Admón.	-	-	-	1,2,3,4,5,7,9,10,11,14	6,8,12	-
14. Baños	-	-	-	1,2,3,4,5,6,7,10,13	8,9,11,12	-

Tabla 26 Hoja de trabajo

Fuente: Propia

2.3. Diagrama de bloques.

El diagrama adimensional de bloques es el resultado de la gráfica de relación de actividades y la hoja de trabajo. En el centro de cada "bloque" se coloca el número y nombre de cada departamento, en la esquina superior izquierda los departamentos con código A, en la esquina superior derecha los departamentos con código E, en la esquina inferior izquierda los departamentos con código I, en la esquina inferior derecha los departamentos código O. Este diagrama es la base para la nueva distribución de planta.



LEYENDA	
	Frente
	Corpiño
	Bolsas y jaretas
	Corpiño en pico
	Pie de cuello
	Cuello
	Mangas

Figura 17 Diagrama de bloques

Fuente: Propia

2.4. Distribución de planta propuesta.

Se optó por crear una distribución de planta organizada en torno al producto en forma de U porque, en la empresa, la producción está arreglada de forma continua. Con esta distribución, las máquinas están más juntas unas de otras, lo que ayuda a acortar distancias de transporte y mejorar la eficiencia del proceso.

Leyenda:

1. Mesa de corte
2. Máquinas planas
3. Máquinas para basta
4. Máquina jareteadora
5. Máquina bordadora
6. Máquina para rueda
7. Máquina para botones
8. Máquina para ojal
9. Plancha
10. Control de calidad
11. Empaque
12. Almacén de P.T.
13. Administración
14. Baños

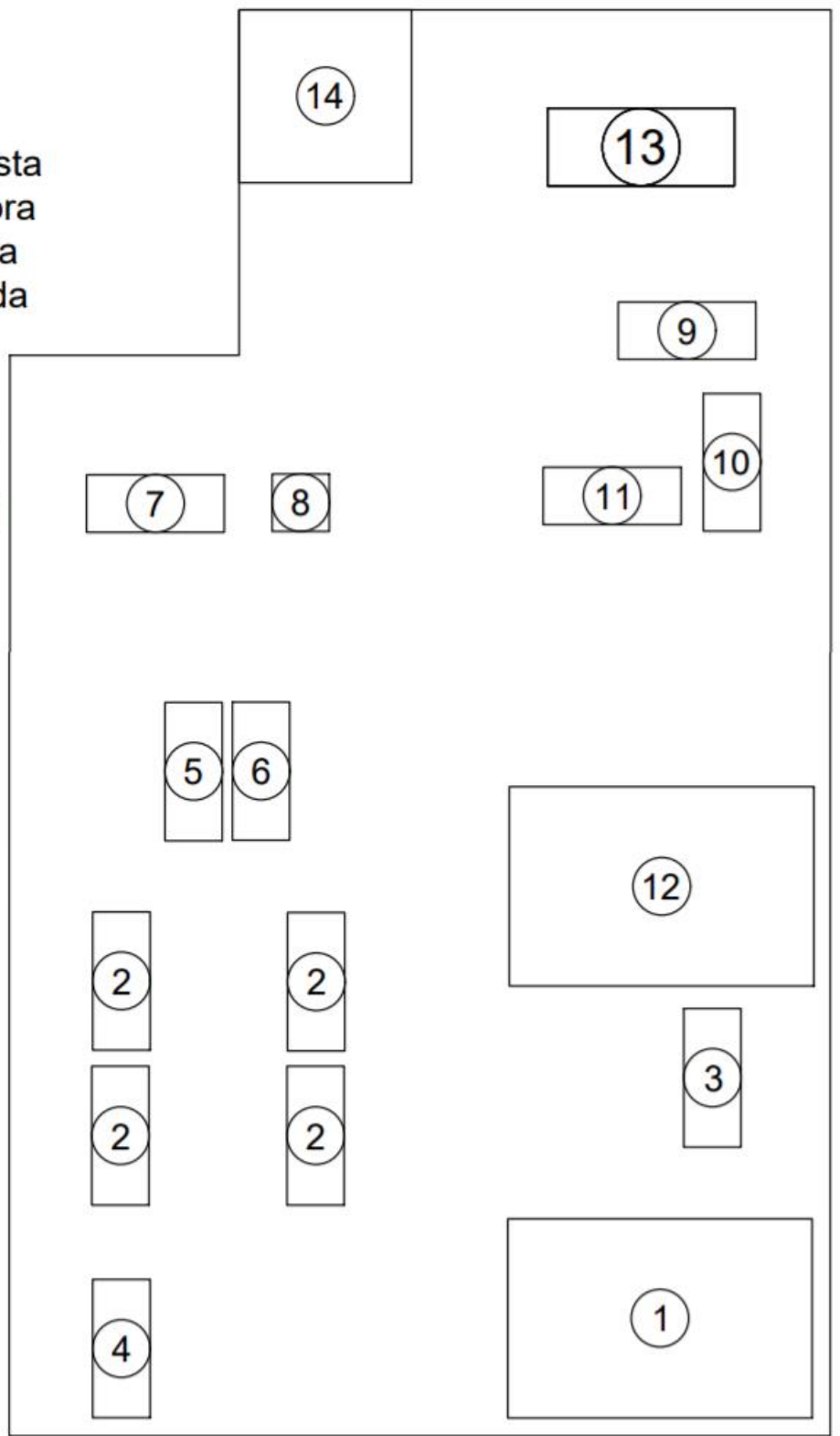


Figura 18 Distribución de planta propuesta
Fuente: Propia

1 1	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA PROPUESTA			UNI
Elaboró	Michael Alexander Pérez Downs	09-12-20		BORDADOS ANINCA
	Nelson Antonio Hernández Chávez	09-12-20	 	Esc. 1 : 60

Estudio de Tiempos

Con el objeto de fijar tiempos tipo de ejecución de las actividades necesarias para elaborar las guayaberas, se desarrolla un estudio de tiempos, con la actual distribución de planta, que será de utilidad en el futuro para notar fácilmente tiempos improductivos. El estudio también servirá como base de comparación si se llega a hacer un cambio en el método de producción, así la propietaria identificará de manera rápida si cualquier modificación en el proceso está siendo en beneficio o en perjuicio del mismo.

Una vez que se estudió sistemáticamente el producto y el proceso, se empieza con la etapa de cronometraje, donde se descompone la tarea de elaborar una guayabera en actividades independientes y se determina el tamaño de la muestra. El tipo de cronometraje será “vuelta a cero”, siendo este aquel en donde se pone en marcha el cronometro al principio del primer elemento de cada ciclo.

Primero se hizo un cronometraje piloto de 5 mediciones. Lo siguiente fue determinar el número de veces que se deben cronometrar las actividades, y se calcula con la siguiente ecuación:

$$N = \frac{t_{n-1} * S_x}{\frac{\alpha}{2} * E * Prom_x}$$

En este caso, se va a tomar un nivel de confianza de 90% y el error no debe ser mayor a 10%. Se aplica la ecuación para cada actividad y el resultado de N más alto es el que se toma para realizar el estudio de tiempos.

Cronometraje Piloto						Fábrica	
Producto: Guayabera		Estilo: Vuelta a cero		Realizado: M. Pérez		Bordados Aninca	
Fecha: 19/11/20		Tiempos (seg):				Promedio	Desv. Std.
Actividad	1	2	3	4	5		
Orden de corte	118	166	154	135	75	129.42	35.66
Verificar tono y tipo de tela	30	50	24	42	33	35.68	10.14
Tendido de tela	492	529	542	517	507	517.47	19.36
Corte de tela y corpiño en pico	612	588	615	613	629	611.35	14.66
Corte de entretela	98	95	90	145	53	96.01	32.62
Cortar borde de jaretas	187	226	200	176	166	191.24	23.24
Atar bultos	30	40	23	32	28	30.52	6.35
Pegar jaretas traseras	259	278	271	245	255	261.68	13.11
Pegar corpiño	66	66	43	53	48	55.33	10.31
Marcar componentes en bolsas	36	27	52	57	39	42.28	12.15
Pegar jaretas delanteras	252	289	262	300	296	279.76	21.26
Pegar jaretas en bolsas	216	179	222	237	231	217.09	22.68
Pegar bolsas en delantero	342	334	312	298	345	326.21	20.29
Hacer delantero	48	39	49	51	42	45.72	4.79
Unir hombros	22	19	17	22	18	19.49	2.07
Hacer cuello	90	135	74	79	94	94.45	24.09
Hacer pie de cuello	87	81	94	54	127	88.57	26.18
Unir cuello con pie de cuello	113	99	103	122	150	117.43	20.37
Pegar corpiño en pico	378	379	383	354	405	379.82	18.31
Pegar cuello y sobrecuello	102	131	114	79	120	109.29	19.83
Sorgetar mangas	66	101	66	43	56	66.45	21.29
Sorgetar costado	53	59	40	77	39	50.90	19.64
Bordados delanteros	618	599	598	589	640	608.89	20.22
Hacer ruedo de mangas	46	46	48	47	52	47.73	2.51
Hacer vivos	79	60	81	65	57	68.44	10.77
Pegar botones	138	103	175	155	94	133.18	34.18
Hacer ojal	114	140	110	121	102	117.43	14.30
Planchado	351	303	397	353	348	350.25	33.07
Calidad final	120	121	134	128	115	123.59	7.39
Empaque	74	49	64	92	83	72.54	16.59
Almacenamiento	24	10	19	20	28	20.42	6.83

Tabla 27 Cronometraje piloto

Fuente: Propia

Actividad	Promedio	Desviación	N
Orden de corte	129.42	35.66	30.82
Verificar tono y tipo de tela	35.68	10.14	32.78
Tendido de tela	517.47	19.36	0.57
Corte de tela y corpiño en pico	611.35	14.66	0.23
Corte de entretela	96.01	32.62	46.88
Cortar borde de jaretas	191.24	23.24	5.99
Atar bultos	30.52	6.35	17.58
Pegar jaretas traseras	261.68	13.11	1.02
Pegar corpiño	55.33	10.31	14.11
Marcar componentes en bolsas	42.28	12.15	33.53
Pegar jaretas delanteras	279.76	21.26	2.35
Pegar jaretas en bolsas	217.09	22.68	4.43
Pegar bolsas en delantero	326.21	20.29	1.57
Hacer delantero	45.72	4.79	4.45
Unir hombros	19.49	2.07	4.58
Hacer cuello	94.45	24.09	26.41
Hacer pie de cuello	88.57	26.18	35.46
Unir cuello con pie de cuello	117.43	20.37	12.22
Pegar corpiño en pico	379.82	18.31	0.94
Pegar cuello y sobrecuello	109.29	19.83	13.37
Sorgetar mangas	66.45	21.29	41.66
Sorgetar costado	53.82	15.58	34.03
Bordados delanteros	608.89	20.22	0.45
Hacer ruedo de mangas	47.73	2.51	1.12
Hacer vivos	68.44	10.77	10.06
Pegar botones	133.18	34.18	26.75
Hacer ojal	117.4328	14.3027	6.0229
Planchado	350.2537	33.0793	3.6216
Calidad final	123.5922	7.3900	1.4516
Empaque	72.5407	16.5901	21.2366
Almacenamiento	20.4285	6.8355	45.4584

Tabla 28 Cálculo de N

Fuente: Propia

El corte de entretela fue la actividad con más repeticiones necesarias para cumplir los criterios del estudio, con un total de 46.88. Tras darse a conocer este resultado, se hizo una corrida de 50 guayaberas donde se cronometraron todas las actividades y se recopilaron los tiempos para seguir con el ejercicio de estudio.

Para la valoración del ritmo de trabajo se ocupó la norma británica y para los suplementos cabe destacar que en los 50 cronometrajes fue una mujer quien operaba la máquina y el trabajo es bastante monótono. Se usó como guía, para obtener los datos de valoración y suplementos, el libro de Introducción al Estudio del Trabajo de la OIT (2001), y los resultados del estudio de tiempos son los siguientes:

Sistema de suplementos por descanso porcentajes de los Tiempos Básicos¹

1. SUPLEMENTOS CONSTANTES

	Hombres	Mujeres
A. Suplemento por necesidades personales	5	7
B. Suplemento base por fatiga	4	4

2. SUPLEMENTOS VARIABLES

	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
A. Suplemento por trabajar de pie	2	4	4	45
B. Suplemento por postura anormal			2	100
Ligeramente incómoda	0	1	F. Concentración intensa	
incómoda (inclinado)	2	3	Trabajos de cierta precisión	0
Muy incómoda (echado, estirado)	7	7	Trabajos precisos o fatigosos	2
C. Uso de fuerza/energía muscular (Levantar, tirar, empujar)			Trabajos de gran precisión o muy fatigosos	5
Peso levantado [kg]			G. Ruido	
2,5	0	1	Continuo	0
5	1	2	Intermitente y fuerte	2
10	3	4	Intermitente y muy fuerte	5
25	9	20	Estridente y fuerte	5
35,5	22	máx	H. Tensión mental	
D. Mala iluminación			Proceso bastante complejo	1
Ligeramente por debajo de la potencia calculada	0	0	Proceso complejo o atención dividida entre muchos objetos	4
Bastante por debajo	2	2	Muy complejo	8
Absolutamente insuficiente	5	5	I. Monotonía	
E. Condiciones atmosféricas			Trabajo algo monótono	0
Índice de enfriamiento Kata			Trabajo bastante monótono	1
16	0		Trabajo muy monótono	4
8	10		J. Tedio	
			Trabajo algo aburrido	0
			Trabajo bastante aburrido	2
			Trabajo muy aburrido	5

¹Introducción al Estudio del trabajo – segunda edición, OIT. **Ejemplo sin valor normativo**

Tabla 29 Suplementos

Fuente: OIT

Escalas				Descripción del desempeño	Velocidad de marcha comparable ¹	
60-80	75-100	100-133	0-100 (norma británica)		(m/h)	(km/h)
0	0	0	0	Actividad nula		
40	50	67	50	Muy lento; movimientos torpes, inseguros; el operario parece medio dormido y sin interés en el trabajo	2	3,2
60	75	100	75	Constante, resuelto, sin prisa, como de obrero no pagado a destajo, pero bien dirigido y vigilado; parece lento, pero no pierde tiempo adrede mientras lo observan	3	4,8
80	100	133	100 (Ritmo tipo)	Activo, capaz, como de obrero calificado medio, pagado a destajo; logra con tranquilidad el nivel de calidad y precisión fijado	4	6,4
100	125	167	125	Muy rápido; el operario actúa con gran seguridad, destreza y coordinación de movimientos, muy por encima de las del obrero calificado medio	5	8,0
120	150	200	150	Excepcionalmente rápido; concentración y esfuerzo intenso sin probabilidad de durar por largos periodos; actuación de «virtuoso», sólo alcanzada por unos pocos trabajadores sobresalientes	6	9,6

¹ Partiendo del supuesto de un operario de estatura y facultades físicas medias, sin carga, que camine en línea recta, por terreno llano y sin obstáculos.
Fuente: Adaptación de un cuadro publicado por la Engineering and Allied Employers (West of England) Association, Department of Work Study.

Tabla 30 Valoración del ritmo de trabajo

Fuente: OIT

	t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	t10	t11	t12	t13	t14	t15	t16	t17	t18	t19	t20	t21	t22	t23	t24	t25
Orden de corte	114	160	105	186	178	183	177	174	133	191	118	147	159	137	187	141	146	181	216	144	125	183	139	179	142
Verificar tono y tipo de tela	26	34	26	32	23	39	28	21	43	9	22	16	26	31	17	31	38	20	11	19	20	35	33	47	44
Tendido de tela	492	521	487	514	486	553	546	498	532	497	491	518	547	511	513	545	531	535	515	557	517	564	519	514	520
Corte de tela y corpiño en pico	584	558	584	542	581	516	527	530	587	523	540	610	581	546	572	532	524	513	561	549	584	558	560	516	562
Corte de entretela	98	94	92	121	132	105	59	47	114	86	105	118	84	87	80	96	101	48	110	73	143	68	71	92	58
Cortar borde de jaretas	221	243	218	235	259	238	239	233	247	278	192	238	264	275	189	230	289	249	252	215	217	272	186	288	256
Atar bultos	36	61	20	88	31	72	77	57	66	66	81	53	32	102	74	69	75	96	54	38	44	85	84	71	65
Pegar jaretas traseras	270	314	297	270	264	366	313	269	341	325	350	296	318	325	325	302	315	292	356	312	299	334	320	281	327
Pegar corpiño	43	37	35	48	29	40	57	30	55	34	25	23	21	55	53	31	14	36	26	24	11	44	35	49	40
Marcar componentes en bolsas	61	52	51	57	42	32	58	45	66	52	42	55	39	53	54	35	75	53	71	46	39	58	42	39	62
Pegar jaretas delanteras	282	292	287	303	292	338	248	285	247	311	292	279	274	289	311	276	318	271	323	260	290	287	263	313	278
Pegar jaretas en bolsas	231	260	254	265	239	236	267	251	277	263	248	244	251	267	258	260	231	248	293	298	247	222	251	231	303
Pegar bolsas en delantero	325	323	304	334	331	332	293	323	366	333	296	295	357	345	349	303	319	274	313	336	336	339	314	291	333
Hacer delantero	54	38	64	47	33	13	39	25	35	51	23	35	27	32	42	14	35	35	40	53	55	56	45	54	39
Unir hombros	24	17	27	23	6	24	15	19	4	14	13	10	24	19	29	9	23	14	22	19	14	11	27	11	18
Hacer cuello	104	76	62	73	105	59	50	52	76	86	95	80	60	67	70	90	46	89	89	71	70	85	89	84	94
Hacer pie de cuello	93	95	85	120	122	67	99	75	113	44	139	106	109	63	90	89	98	82	93	125	119	96	130	130	92
Unir cuello con pie de cuello	72	100	77	63	90	47	85	121	101	117	118	91	47	73	121	132	61	66	95	138	97	108	55	88	91
Pegar corpiño en pico	408	359	418	317	306	336	334	391	372	327	345	325	310	334	358	336	347	363	358	358	329	350	315	367	349
Pegar cuello y sobre-cuello	84	100	90	56	101	125	97	106	96	82	74	96	71	141	108	79	88	96	112	65	89	83	114	114	98
Sorgetar mangas	73	71	91	42	64	104	89	74	82	66	107	89	51	62	70	72	60	69	80	91	48	70	91	83	93
Sorgetar costado	58	52	68	63	42	44	50	58	33	51	57	62	63	56	30	56	56	51	59	38	60	36	68	68	50
Bordados delanteros	646	632	673	646	634	641	648	667	630	621	652	616	652	645	648	614	653	640	604	577	664	649	611	635	637
Hacer ruedo de mangas	43	55	66	66	39	56	48	47	65	79	71	47	57	71	59	56	48	67	60	38	60	45	31	46	64
Hacer vivos	53	39	44	43	18	48	46	60	35	48	40	49	33	52	36	46	43	60	36	58	60	38	25	13	57
Pegar botones	127	118	129	105	130	83	142	110	116	111	86	113	145	111	119	87	103	98	127	79	155	79	138	144	111
Hacer ojal	109	82	156	62	68	114	54	92	81	61	111	64	105	79	114	53	83	60	56	73	71	85	101	103	93
Planchado	364	340	323	357	361	335	341	357	370	326	333	363	387	365	337	357	348	303	291	305	360	357	336	293	376
Calidad final	117	117	83	70	84	124	104	105	121	88	146	153	70	83	138	126	96	119	104	69	133	120	110	116	133
Empaque	66	94	67	75	94	39	128	103	115	123	85	100	89	89	122	103	120	92	53	80	68	95	101	118	57
Almacenamiento	21	22	23	24	13	15	22	16	28	19	13	27	15	26	18	22	28	25	24	30	19	20	20	27	8

	t26	t27	t28	t29	t30	t31	t32	t33	t34	t35	t36	t37	t38	t39	t40	t41	t42	t43	t44	t45	t46	t47	t48	t49	t50	Promedio
Orden de corte	128	172	167	155	123	205	159	111	149	154	152	155	162	179	151	172	167	146	130	119	112	115	167	121	102	152.36
Verificar tono y tipo de tela	55	19	40	16	15	57	28	47	31	38	20	29	62	25	21	28	33	36	26	23	16	33	25	22	26	29.24
Tendido de tela	481	542	493	511	472	486	525	511	499	512	513	530	552	521	522	525	497	535	505	503	493	475	508	471	539	514.88
Corte de tela y corpiño en pico	567	538	583	554	524	577	517	594	551	562	556	561	584	562	551	524	541	540	561	563	567	539	543	596	568	555.26
Corte de entretela	97	51	69	87	81	86	95	72	52	114	77	107	48	87	89	101	73	109	92	114	56	83	67	105	131	88.50
Cortar borde de jaretas	252	257	240	227	251	258	236	261	280	195	232	272	225	291	202	300	237	233	219	253	204	230	272	215	234	241.98
Atar bultos	57	79	76	81	42	75	80	80	57	33	52	68	71	82	70	58	40	69	38	24	49	20	31	16	11	59.12
Pegar jaretas traseras	333	322	314	346	339	352	350	311	318	296	342	291	335	297	295	301	336	312	263	264	280	278	232	298	223	308.18
Pegar corpiño	23	53	20	47	34	47	38	37	53	36	37	40	36	36	42	36	57	10	32	57	54	42	27	60	25	37.48
Marcar componentes en bolsas	40	63	40	63	69	37	51	42	65	52	34	65	64	33	51	61	27	29	80	49	32	59	64	66	87	52.04
Pegar jaretas delanteras	329	301	286	299	305	293	272	294	278	300	323	247	258	253	261	306	322	281	259	277	325	227	292	298	275	287.40
Pegar jaretas en bolsas	241	299	204	242	262	251	262	254	279	237	257	228	257	259	263	238	236	304	221	220	254	192	183	206	234	249.56
Pegar bolsas en delantero	321	300	317	282	356	319	308	325	291	331	306	337	348	329	295	332	356	287	286	281	280	365	328	329	294	319.34
Hacer delantero	35	28	46	39	40	37	61	14	29	48	42	38	57	36	41	22	34	25	38	38	39	68	43	44	55	39.62
Unir hombros	13	25	18	16	18	20	16	14	21	21	5	16	10	15	20	19	18	28	22	25	26	35	18	24	16	18.30
Hacer cuello	71	94	50	107	70	84	71	79	76	65	43	101	60	80	83	73	62	102	94	88	114	88	110	63	51	78.02
Hacer pie de cuello	61	90	81	104	95	107	89	60	62	89	82	108	120	81	104	77	70	133	64	78	53	88	52	118	54	91.88
Unir cuello con pie de cuello	66	116	68	82	99	105	68	94	98	88	109	93	95	89	51	85	83	126	84	111	46	53	105	55	57	87.60
Pegar corpiño en pico	351	367	347	344	354	372	357	326	352	366	350	381	366	380	374	354	370	383	372	453	421	403	376	383	403	360.34
Pegar cuello y sobre-cuello	76	101	123	105	82	115	111	121	89	121	85	97	106	123	89	127	118	117	62	64	69	53	91	76	83	95.38
Sorgetar mangas	88	59	51	77	66	71	91	80	78	57	60	73	79	62	51	65	83	72	75	90	76	70	71	65	114	74.32
Sorgetar costado	69	36	44	29	39	62	63	53	43	52	69	72	53	44	44	41	26	65	61	48	75	68	45	50	56	52.72
Bordados delanteros	619	636	637	643	641	625	594	634	662	607	657	616	617	589	601	648	644	630	647	638	655	622	657	670	658	635.64
Hacer ruedo de mangas	39	47	49	50	54	57	67	46	47	55	61	50	46	63	39	62	58	75	42	66	35	27	24	40	61	52.88
Hacer vivos	43	25	54	31	55	19	30	43	45	58	40	50	44	49	13	48	52	23	55	69	59	72	73	43	59	44.64
Pegar botones	95	149	125	120	137	129	74	159	110	114	124	96	98	131	128	83	118	121	106	110	163	102	113	78	132	115.62
Hacer ojal	67	58	70	106	98	65	105	60	64	64	102	104	82	63	92	47	90	107	97	83	111	152	155	71	103	86.92
Planchado	359	346	345	357	348	297	339	347	358	339	330	324	338	321	320	338	337	312	361	388	309	408	401	351	351	344.18
Calidad final	158	86	136	150	133	139	124	152	136	110	77	134	123	81	84	99	88	80	87	116	115	71	142	130	108	111.76
Empaque	87	97	139	80	86	69	96	105	59	126	58	109	45	113	108	109	94	108	78	66	60	67	30	57	53	87.50
Almacenamiento	34	21	16	28	18	17	17	15	27	17	33	22	20	13	18	13	29	33	19	23	33	21	21	26	14	21.46

Tabla 31 Tiempo en segundos de corrida de 50 guayaberas

Fuente: Propia

	T. prom	Valoración	Tiempo Normal	Suplementos	Tiempo Estándar
Orden de corte	152.36	90%	137.12	12%	153.58
Verificar tono y tipo de tela	29.24	90%	26.32	12%	29.47
Tendido de tela	514.88	90%	463.39	12%	519.00
Corte de tela y corpiño en pico	555.26	90%	499.73	12%	559.70
Corte de entretela	88.50	90%	79.65	12%	89.21
Cortar borde de jaretas	241.98	90%	217.78	12%	243.92
Atar bultos	59.12	90%	53.21	12%	59.59
Pegar jaretas traseras	308.18	90%	277.36	12%	310.65
Pegar corpiño	37.48	90%	33.73	12%	37.78
Marcar componentes en bolsas	52.04	90%	46.84	12%	52.46
Pegar jaretas delanteras	287.40	90%	258.66	12%	289.70
Pegar jaretas en bolsas	249.56	90%	224.60	12%	251.56
Pegar bolsas en delantero	319.34	90%	287.41	12%	321.89
Hacer delantero	39.62	90%	35.66	12%	39.94
Unir hombros	18.30	90%	16.47	12%	18.45
Hacer cuello	78.02	90%	70.22	12%	78.64
Hacer pie de cuello	91.88	90%	82.69	12%	92.62
Unir cuello con pie de cuello	87.60	90%	78.84	12%	88.30
Pegar corpiño en pico	360.34	90%	324.31	12%	363.22
Pegar cuello y sobre-cuello	95.38	90%	85.84	12%	96.14
Sorgetar mangas	74.32	90%	66.89	12%	74.91
Sorgetar costado	52.72	90%	47.45	12%	53.14
Bordados delanteros	635.64	90%	572.08	12%	640.73
Hacer ruedo de mangas	52.88	90%	47.59	12%	53.30
Hacer vivos	44.64	90%	40.18	12%	45.00
Pegar botones	115.62	90%	104.06	12%	116.54
Hacer ojal	86.92	90%	78.23	12%	87.62
Planchado	344.18	90%	309.76	12%	346.93
Calidad final	111.76	90%	100.58	12%	112.65
Empaque	87.50	90%	78.75	12%	88.20
Almacenamiento	21.46	90%	19.31	12%	21.63
Total	5294.12	Total	4764.71	Total	5336.47

Tabla 32 Tiempo promedio, normal y estándar en segundos
Fuente: Propia

El tiempo estándar para la elaboración de una guayabera es de 5336.47 segundos o 88.94 minutos.

Conclusiones

La mejor estrategia corporativa para Bordados Aninca es **Penetración de mercado** con ella Bordados Aninca aprovechará el crecimiento del mercado local y las ventajas que posee sobre los competidores en función de ser una marca reconocida en el mercado local. Aprovechando al máximo sus principales fortalezas como el personal con experiencia en la confección y bordado que además está altamente motivado y poseen capacidad para diseñar y crear nuevos estilos de guayaberas y bordados.

También debe aprovechar al máximo la disponibilidad de materia prima de calidad y su crédito de 30 días que le ofrece su proveedor, para vender más por medio del reconocimiento de marca por la calidad de los acabados de las guayaberas y por ende subir su nivel de producción utilizando al máximo su capacidad productiva

Además, la empresa BORDADOS ANINCA debe aprovechar las principales oportunidades como el incremento de la demanda local posesionándose de una parte de ese mercado con la creación de nuevos bordados y diseños de guayaberas, y como los factores económicos son favorables para el sector textil, debe utilizar el acceso al crédito para comprar maquinaria tecnificada y contratar la mano de obra calificada que existe en el mercado laboral de Masaya.

Debe aprovechar el factor socio cultural de la ciudad de Masaya para promocionar y vender sus guayaberas. Es la ciudad conocida como la cuna del folclor y Patrimonio Cultural de la Nación por su música, sus bailes, su artesanía y su gastronomía, y su población vive las tradiciones diariamente. Esto es beneficioso para la empresa porque sus productos están íntimamente relacionados con lo que representa la ciudad.

Recomendaciones

1. Dar a conocer el plan a todos los colaboradores.
2. Sensibilizar a los trabajadores de la importancia de implementar el plan estratégico.
3. Dar monitoreo y seguimiento continuo al plan estratégico.
4. Revisar y ajustar el plan estratégico de acuerdo a los factores reales actuales.
5. Realizar un plan de contingencia por si las metas fallan.

Referencias Bibliográficas

Carreto (2013), *Estrategias para competir en mercados internacionales*.

Recuperado

<http://planeacionestrategica.blogspot.com/2008/07/estrategias-para-competir-en-mercados.html>

David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Education.

Frances, A., (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Education

Fuentes, 2011, *Análisis de tres modelos de planeación estratégica bajo cinco Modelos del pensamiento complejo*.

Recuperado de <http://redip.bqto.unexpo.edu.v>

Marciniak, (2013). *Estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra Información necesaria para saber ¿cómo gestionar una empresa?*

Recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Mata (2007), *Reflexiones sobre la planificación estratégica*

Recuperado de <http://.com/wp-content/uploads/2008/03/reflexiones-sobre-la-planificacion-estrategica.pdf>

Mintzberg, H., Quinn, J., (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Porter, M, (2002). *Ventaja competitiva*. México: Grupo patria cultural.

Porter, M, (2003). *Ser competitivo*. Deusto.

Recuperado de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/ser-competitivo>.

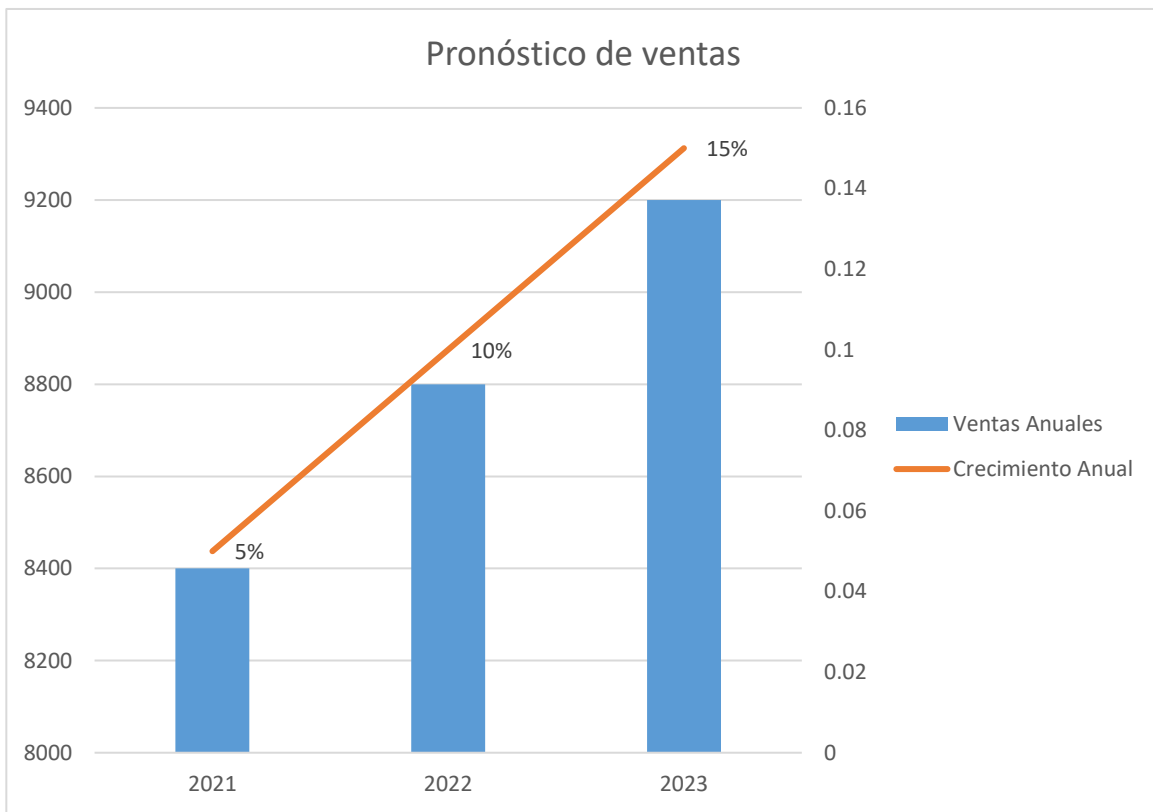
García Criollo, (2005). Estudio del trabajo. España: McGraw Hill

Kanawaty, G, (2001). Introducción al Estudio del Trabajo. Suiza: Limusa

Anexos



Figura 19 Máquinas utilizadas en la empresa
Fuente: Propia



Gráfica 9 Pronóstico de ventas de los próximos 3 años
Fuente: Propia