

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO BASADO EN
TÉCNICAS DE PROSPECTIVA PARA UNA MYPE DEL
SECTOR TEXTIL**

MODALIDAD:

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

BACHILLER Karen Yetzaell NUÑEZ ZAVALA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

2018

DEDICATORIA

A Pierina Zavala, mi querida madre,
por su amor y apoyo incondicional en
todo momento de la vida.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	10
1.1 Bases Teóricas	10
1.2 Descripción de la Empresa	11
1.3 Organización y administración	11
1.4 Antecedentes de la investigación	13
1.5 Definición de términos.....	13
1.5.1 Planeamiento Estratégico	13
1.5.1.1 Concepto de importancia del Planeamiento Estratégico	13
1.5.1.2 Proceso de Planeamiento Estratégico	14
1.5.2 Fases de la Planeación Estratégica	15
1.5.2.1 Definición de la Visión	15
1.5.2.2 Definición de la Misión.....	15
1.5.2.3 Análisis interno de la organización	15
1.5.2.4 La cadena de Valor	16
1.5.2.5 Ventaja Competitiva	18
1.5.2.6 Análisis externo de la organización	20
1.5.2.7 Determinación de objetivos y estrategias	24
1.5.2.8 Sistema de Seguimiento y Evaluación.....	24
1.5.3 Prospectiva.....	25
1.5.4 Definición, características y utilidad de la Prospectiva	25
1.5.4.1 Características del moderno enfoque de Prospectiva.....	26
1.5.4.2 Utilidad de los estudios de Prospectiva	27
1.5.5 Importancia de la Prospectiva.....	28
1.5.6 Metodologías de análisis prospectivo	30

CAPITULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	32
2.1 Planteamiento del problema.....	32
2.2 Formulación del problema.....	33
2.2.1 Problema principal.....	33
2.2.2 Problemas específicos.....	33
2.3 Justificación	33
2.4 Limitaciones	34
2.5 Objetivos.....	34
2.5.1 Objetivo general	34
2.5.2 Objetivos específicos.....	34
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	35
3.1 Alternativas de solución	35
3.2 Solución del problema.....	35
3.3 Recursos Humanos y equipamiento.....	39
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	41
4.1 Análisis descriptivo o estadístico.....	41
4.1.1 Diagnóstico Interno.....	41
4.1.2 Procesos	41
4.1.3 Sistemas de Control / Información.....	42
4.1.3.1 Tecnología.....	42
4.1.3.2 Cultura Organizacional	42
4.1.3.3 Clima Organizacional.....	43
4.1.4 Diagnóstico Externo.....	44
4.1.4.1 Competencia	44
4.1.4.2 Relación Cliente – Empresa	44
4.1.4.3 Relación Proveedores-Empresa	45
4.1.5 Desarrollo de la matriz FODA	46
4.1.6 Matriz confrontación EFI – EFE	48
4.1.7 Determinación de la postura estratégica de la empresa	49
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
CONCLUSIONES	78

RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de la cadena de valor de la empresa D´ORQUIDEAS S.A.C.....	17
Tabla 2. Características del nuevo enfoque de Prospectiva	26
Tabla 3. Fortalezas y debilidades	46
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	46
Tabla 5. Oportunidades y amenazas	47
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	47
Tabla 7. Matriz de confrontación EFI - EFE	48
Tabla 8. Matriz FODA.....	49
Tabla 9. Indicadores de gestión del planeamiento estratégico.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa D´ORQUÍDEAS S.A.C.....	12
Figura 2. Cadena de valor de la empresa D´ORQUIDEAS S.A.C.	16
Figura 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la empresa D´ORQUÍDEAS S.A.C.....	23
Figura 4. Variables de influencia en las empresas textiles	51
Figura 5. Descripción de las Relaciones entre Variables.....	52

Figura 6. Descripción resumida de los Datos	53
Figura 7. Gráfico Relacional	54
Figura 8. Plano de influencia - dependencia	55
Figura 9. Cuadro que expresa el plano de Influencia – Dependencia.....	56
Figura 10. Clasificación de las macro variables en base a cuadrantes de escala Dependencia – Influencia	57
Figura 11. Cuestionario distribuido a los expertos	60
Figura 12. Matriz de los resultados obtenidos a través del cuestionario del Ábaco de Regnier	61
Figura 13. Importancia de cada tema respecto de cada experto	64
Figura 14. Matriz que expresa el optimismo y pesimismo de cada uno de los expertos respecto a cada Ítem	65
Figura 15. Mapa Estratégico del Scorecard de la Empresa D´Orquídeas S.A.C.	76

RESUMEN

El trabajo de investigación se planteó como objetivo la elaboración de un diagnóstico para un Plan Estratégico basado en prospectivas para que la PyME D'ORQUÍDEAS S.A.C., pueda distinguirse de las demás y tenga la oportunidad de obtener un crecimiento y desarrollo sostenido y controlado. Respecto al método, para la construcción de escenarios se utilizó el método de proyección del Ábaco de Regnier para poder construir los escenarios en el periodo establecido de cinco años mediante un cuestionario aplicado a un grupo de expertos, además se aplicó el método Jesús Rodríguez para apreciar la situación actual de la empresa (objetivos y metas) y los escenarios, tomando como referencia la información brindada la empresa.

También se usó el método de Análisis estructural en la empresa D'ORQUÍDEAS S.A.C, con el apoyo de expertos seleccionados de las diversas áreas involucradas en la planificación y toma de decisiones.

Fueron resultados del estudio, haber logrado detectar la falta de la estructuración adecuada de la organización, también se logró comprobar que la empresa no cuenta con un plan de mantenimiento ni tampoco con un adecuado sistema de control de producción.

Palabras claves: Planeamiento estratégico, prospectiva, microempresa, misión, visión.

ABSTRACT

The objective of the research work was to prepare a diagnosis for a Strategic Plan based on perspectives so that the D'ORQUIDEAS S.A.C., can distinguish itself from the others and have the opportunity to obtain sustained and controlled growth and development. Regarding the method, for the construction of scenarios, the Regnier Abacus prospecting method was used to build the scenarios in the established period of five years through a questionnaire applied to a group of experts, and the Jesús Rodríguez method was applied to appreciate the current situation of the company (objectives and goals) and the scenarios, taking as reference the information provided by the company.

The method of structural analysis was also used in the company D'ORQUIDEAS S.A.C, with the support of experts selected from the various areas involved in planning and decision making.

They were results of the study, to have been able to detect the lack of the adequate structuring of the organization, it was also possible to verify that the company does not have a maintenance plan nor with an adequate production control system.

Keys words: Strategic planning, prospective, microenterprises, misión, vision.

INTRODUCCIÓN

El informe final de la investigación realizada comprende capítulos que permiten alcanzar la formulación diagnóstica para un plan estratégico en base a una prospectiva para la PyME D'ORQUÍDEAS S.A.C. El primer capítulo, comprende los fundamentos del estudio realizado y los conocimientos que existen sobre investigaciones relacionadas al estudio, también se encuentran allí los conocimientos que actualmente existen sobre los asuntos que sustentan nuestra investigación procedimientos y también definiciones de Plan Estratégico y prospectivas. En el segundo capítulo se encuentra la estructuración y planteamiento del problema de investigación, comprende el planteamiento del problema, ahí está la descripción de la realidad investigada, la pregunta con la se expresa el problema investigación, las razones del estudio, las limitaciones, objetivos y la hipótesis orientadora del trabajo de investigación. En el tercero, se mencionan la metodología para la solución del problema, se mencionan las alternativas de solución y se precisa qué solución se adoptó para alcanzar los objetivos, se indica el diagnóstico interno y externo; luego la construcción de escenarios en base a los diferentes métodos y se precisa el uso de una matriz de confrontación, al final de este capítulo se indican los asuntos sobre recursos humanos y el equipamiento, en el Capítulo IV se hace la presentación de los resultados. Finalmente, en el Capítulo V titulado Discusión de Resultados, se muestra la confrontación de los resultados con otros estudios.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Bases Teóricas

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. Es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior.

Podemos mencionar ciertas características como son:

- Exige y contempla el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades
- Presume observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes
- Incluye el panorama a largo plazo
- Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles

La planeación implica la selección de misiones y objetivos; así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto, requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Asimismo, puede decirse que da un conocimiento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear las estrategias del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente o sector interesado para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada. Si el Plan se prepara para un negocio, debe iniciarse para ayudar al empresario a evitar errores costosos, de esta manera se puede anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro. La importancia de un plan radica en la necesidad para obtener financiamientos, búsqueda de resultados para el cumplimiento de los objetivos, etc. Un plan bien elaborado constituye una

evidencia de la capacidad del empresario o interesados para planear y administrar sus actividades.

1.2 Descripción de la Empresa

D' Orquídeas S.A.C., es una empresa que se dedica a la confección y venta de ropa de vestir femenina, y viene desarrollándose como empresa desde hace 18 años. Referente a las personas que laboran en la empresa. Podemos decir que es su principal apoyo para el progreso de la empresa, por ello D' Orquídeas S.A.C., les brinda un trato del mismo nivel y el mejor de los beneficios. El inicio de la empresa en la industria Textil se dio en las calles de Gamarra, donde al transcurrir el tiempo fue ganándose al mercado limeño por la calidad de sus prendas y las diversas tallas que brinda.

Como toda empresa que tiene ansias de crecimiento, D' Orquídeas S.A.C., se abrió mercado hacia el Centro de Lima, compitiendo con diversas empresas emprendedoras del mismo rubro. En 2009, se incrementó el flujo de ventas, llegando así hasta provincias, donde a la fecha se tiene diversos contratos con empresas, colegios, instituciones, etc. para la confección de uniformes. Los colaboradores son el principal apoyo para el progreso de la empresa, por ello D' Orquídeas S.A.C., les brinda un trato del mismo nivel y el mejor de los beneficios. En la actualidad D' Orquídeas S.A.C., posee diversas tiendas en el Centro de Lima y Gamarra, y también brinda envío de mercaderías a provincia.

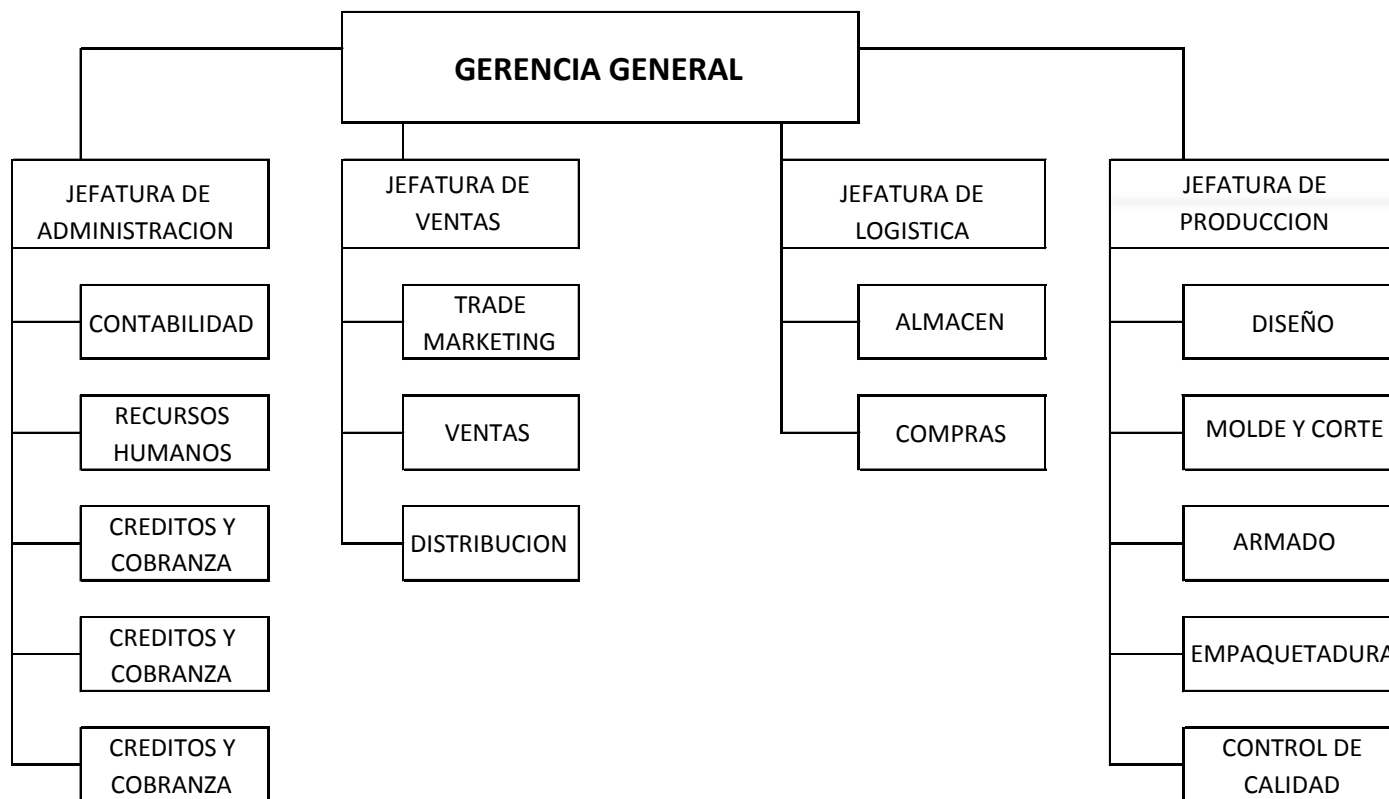
Dentro del catálogo se tiene diversos tipos de ropa:

- Blusas para oficina
- Blusas de fiesta
- Blusas para gorditas
- Pantalones de vestir
- Sacos cortos
- Sacones
- Bividí
- Faldas modernas
- Sneakers de vestir
- Prendas a la medida

1.3 Organización y administración

Del organigrama presentado, podemos ver que la gerencia central está conformada por el dueño de la empresa, la cual presenta 4 jefaturas, las cuales representan las principales dependencias de la gerencia; también podemos ver las unidades que conforman cada una de estas, podemos decir que la jefatura de producción es la más descentralizada pues ha sido la que más se ha desarrollado en la empresa.

Figura 1. Organigrama de la empresa D´ORQUÍDEAS S.A.C.



Fuente: Empresa D´ Orquideas S.A.C.
Elaboración propia

1.4 Antecedentes de la investigación

Para el estudio de la presente investigación, se tomó en consideración que no hay muchas fuentes con temas similares al del presente; pero llegamos a tomar como referencia lo siguiente:

En el 2002 Fanny Amoa Iparraguirre Azcona y Pilar Isabel Ramírez Castillo, realizaron la Investigación con el tema Planeamiento Estratégico Basado en la Construcción de Escenarios para una empresa del Subsector Hidrocarburos.

En el 2004 Aldo Fernando Escurra Aguirre, realizó la Investigación con el tema Planeamiento Estratégico Basado en Técnicas de Prospectiva para una empresa del Sector de Importación.

El 2012 Juan Carlos Vargas Aguedo, realizó la Investigación con el tema Desarrollo de Planeamiento Estratégico para la venta de repuestos agrícolas en una empresa comercial.

1.5 Definición de términos

1.5.1 Planeamiento Estratégico

1.5.1.1 Concepto de importancia del Planeamiento Estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia por seguir en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. La definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por

la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

Objetivos numéricos y temporales, políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos.

Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma.

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la consistencia estratégica, De acuerdo con Arieu "Existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno" (Arieu, 2013).

1.5.1.2 Proceso de Planeamiento Estratégico

La planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, definiendo estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente, qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién llevará acabo y qué se hará con los resultados (Lostanau, 2007: 22).

Teniendo en cuenta la definición del proceso de planeación mencionada anteriormente, las fases para elaborar el plan estratégico son las siguientes:

1. Sensibilización
2. Identidad
3. Visión del Negocio.
4. Misión del negocio.

5. Valores tácticos
6. Análisis interno.
7. Análisis externo.
8. Factores claves de éxito
9. Formulación de la estrategia del negocio.
10. Programación estratégica.
11. Presupuesto.
12. Control de gestión.

1.5.2 Fases de la Planeación Estratégica

1.5.2.1 Definición de la Visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

1.5.2.2 Definición de la Misión

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

1.5.2.3 Análisis interno de la organización

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

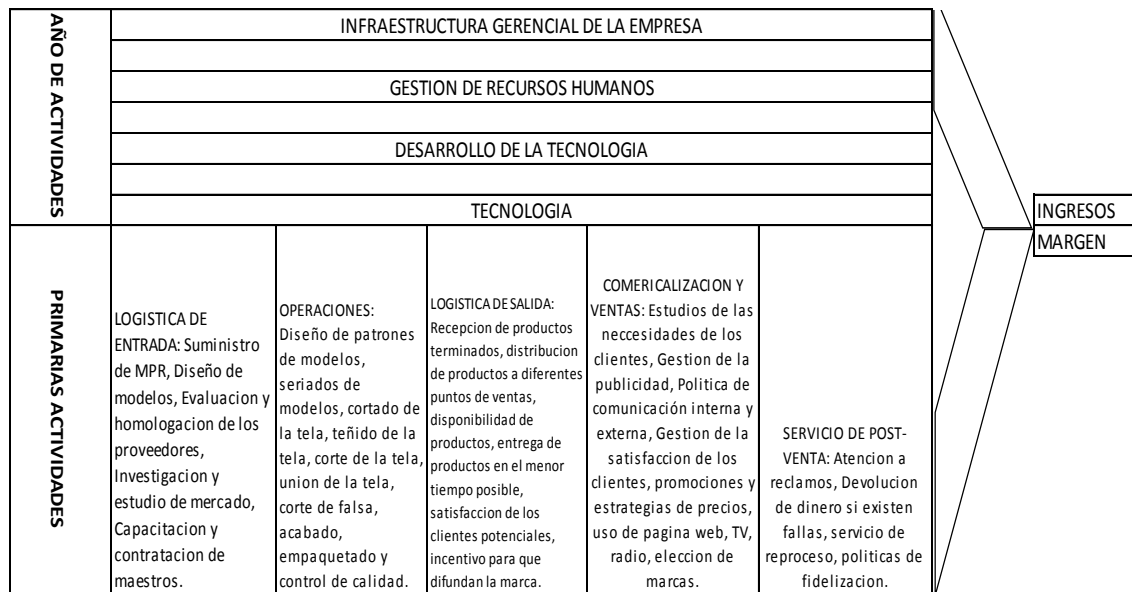
1.5.2.4 La cadena de Valor¹

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas. Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte

Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

Figura 2. Cadena de valor de la empresa D'ORQUIDEAS S.A.C.



Fuente: Empresa D'Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia

¹Harvard Business School Press (2011). Cadena de Valor de Porter - Crece Negocios. [Homepage]. Consultado el día 27 de Setiembre de 2013 de la World Wide Web: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

Tabla 1. Indicadores de la cadena de valor de la empresa D´ORQUIDEAS S.A.C.

Indicador	¿Qué mide?
Suministro de materia prima	El stock de materia prima debe estar siempre en las cantidades necesarias para evitar el desabastecimiento
Diseño de modelos	Este indicador se relaciona con el número de modelos que se tienen disponibles para la producción de las prendas.
Productos terminados	La tasa de órdenes cumplidas e incumplidas.
Estudio de mercado	Verificar las necesidades y deseos de los clientes.
Atención a reclamos	La tasa de reclamos atendidas versus las no atendidas a los clientes.

Fuente: Empresa D´Orquídeas S.A.C.

Elaboración propia

- Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales desventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos. En general, el objetivo ulterior de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

1.5.2.5 Ventaja Competitiva²

Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado. Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

Por ejemplo, una empresa puede tener una ventaja competitiva:

- Al contar con una determinada tecnología que le permite producir productos de muy buena calidad.
- Al contar con un proceso productivo eficiente que le permite reducir costos, lo que, a su vez, le permite vender a precios más bajos.

²Harvard Business School Press (2011). Ventajas Competitivas de Porter - Crece Negocios. [Homepage]. Consultado el día 27 de Setiembre de 2013 de la World Wide Web: <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>

- Al contar con un determinado sistema informático que le permite tomar y procesar rápidamente los pedidos del cliente, y brindar así una rápida atención.
- Al contar con un sistema de distribución eficiente, lo que le permite llegar a más puntos de ventas.
- Al contar con personal calificado, lo que le permite brindar un excelente servicio al cliente.
- Al contar con una moderna infraestructura, lo que permite brindar un ambiente cómodo y agradable a sus clientes.
- Al contar con una buena ubicación, lo que le permite tener una mayor visibilidad para los consumidores.

La idea del concepto de las ventajas competitivas es que la empresa busque siempre contar con éstas, y que refuerce y aproveche las que ya posee. Una forma de obtener ventajas competitivas es a través de la diferenciación, al ofrecer algo diferente y novedoso. Por ejemplo, si al ofrecer un producto innovador, éste llega a tener éxito, podríamos obtener una ventaja competitiva en el diseño del producto. O, por ejemplo, si al capacitar a nuestro personal para que brinde un excelente servicio al cliente, si dicho servicio logra ser mejor que el de la competencia, podríamos tener una ventaja competitiva en el servicio al cliente.

Por otro lado, siempre debemos reforzar y aprovechar al máximo las ventajas competitivas que tengamos. Por ejemplo, si contamos con la ventaja de contar con un socio estratégico, debemos aprovechar dicha alianza y procurar realizar nuevos acuerdos que nos beneficien a ambos y nos permitan ser más competitivos. O, por ejemplo, si tenemos la ventaja de ser los primeros en un determinado mercado, debemos procurar solidificar nuestra posición de liderazgo, y no esperar a que aparezcan los competidores.

Finalmente, cabe resaltar que el concepto de la ventaja competitiva también nos puede ayudar a encontrar una idea u oportunidad de negocio. Por ejemplo, si hemos identificado una ventaja competitiva consistente en la tecnología necesaria para producir un producto a un menor costo que los demás negocios existentes, pero con la misma calidad, entonces una empresa que aproveche dicha tecnología podría ser una buena alternativa de negocio.

1.5.2.6 Análisis externo de la organización

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter³

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores
3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los

³Harvard Business SchoolPress (2011). Análisis de las 5 fuerzas de Porter - Crece Negocios. [Homepage]. Consultado el día 27 de Setiembre de 2013 de la World Wide Web: <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc. El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Figura 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la empresa D'ORQUÍDEAS S.A.C.



Fuente: Empresa D'Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia

La empresa D' Orquídeas S.A.C., puede acceder con facilidad a los proveedores de materiales, los cuales son de origen nacional como internacional, desde el punto de vista de la competencia, la constituye las empresas locales y el ingreso de productos importados a bajos precios, los productos sustitutos son limitados, sin embargo, existe una proliferación de marcas falsas e imitaciones; así también, el número de clientes es alto, y los ofertantes también. Con esta evaluación, se afirma, que la empresa D' Orquídeas S.A.C., realiza operaciones en un escenario altamente competitivo, en contra parte de esto, la demanda también es creciente y diversa.

1.5.2.7 Determinación de objetivos y estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados. Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior. Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una. Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

Finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

1.5.2.8 Sistema de Seguimiento y Evaluación

Esta fase está asociada a la implementación de herramientas de gestión que permitan ir evaluando el desarrollo de los proyectos de un plan estratégico, en términos del cumplimiento de hitos, así como del logro de los objetivos que justificaron su realización. El objetivo de hacer seguimiento a los proyectos de un plan estratégico radica en que estos procedimientos aportarán con información que señalará qué tan bien se están alcanzando las metas señaladas en la etapa de formulación del proceso y cómo se pueden corregir acciones frente a dificultades o desviaciones que aparezcan en el camino. “En todo proceso de planificación estratégica existen ciertos elementos y

definiciones que deben estar presentes para asegurar un mínimo de coherencia y consistencia”.⁴

1.5.3 Prospectiva

Desde hace más de una década, los principales países industrializados han empezado a utilizar sistemáticamente técnicas de previsión o prospectiva, en especial la dirigida hacia el aspecto tecnológico, como la prospectiva tecnológica (“TechnologyForesight”⁵), a fin de conocer cuáles son las tecnologías claves para su desarrollo, como pueden esas tecnologías afectar a la sociedad en que se desarrollan y cuáles pueden ser los factores que les impulsen en un sentido o en otro.

Desde los años 70, ha habido un auge de métodos de prospectiva o previsión, global o tecnológica, que fueron desde lo más puntual, como el pronóstico tecnológico (E. Jantsch) a estudios globales de prospectiva, como los estudios de futuro de distintos autores (H. Kahn, A. Toeffler, Naisbitt, etc.) y países (el Informe 2000 al presidente de los Estados Unidos). Tal vez los más conocidos fueron los informes al Club de Roma (“Limits to Growth”, de 1972) y la respuesta latinoamericana al Club de Roma (El modelo de Bariloche, de Amílcar Herrera)⁶

1.5.4 Definición, características y utilidad de la Prospectiva

La prospectiva busca dar respuestas efectivas a la necesidad de recolectar, integrar y relacionar información relevante, mediante metodologías y herramientas que permitan realizar análisis robustos de la realidad. Esencialmente, la prospectiva pretende hacer análisis sistémicos para integrar contextos, contenidos y procesos que conecten a los productores y los consumidores de información procesada (Linstone, 2004).

⁴ Adriana Moiso, María de los Ángeles Mestorino, Oscar Alfredo Ojea. FUNDAMENTOS DE SALUD PÚBLICA. Planificación estratégica: concepto y aspectos básicos cap. 22. Buenos Aires, Argentina. McGraw-Hill, 453-463p.

⁵A diferencia del término “Prospective”, que recuerda el enfoque globalista de “La Prospective” francesa, todos los ejercicios recientes usan la expresión inglesa “TechnologyForesight”, en parte por tradición, pero también porque “previsión” tiene una connotación de pronóstico, término bastante más desprestigiado que el de Prospectiva.

⁶DonellaMeudous, Jorgen Randers, Dennis Meadows. Limits to Growth- The 30 Year Update. Chelsea Green (United States & Canada). Kossoth Publishing Company. A SYNOPSIS, 15p.

Según Linstone⁷ (2004), esta relación no se establece de manera automática. Es el resultado de un esfuerzo consciente de búsqueda de una vinculación positiva y sinérgica entre las partes mencionadas. Se busca discriminar con certeza dentro de grandes volúmenes de información, con el propósito de extraer, mediante adecuados procesamientos, aquellas informaciones principales, pertinentes y útiles que permitan mejores respuestas dentro de los procesos de toma de decisiones⁸.

1.5.4.1 Características del moderno enfoque de Prospectiva

Las características del enfoque moderno de prospectiva se muestran a continuación; además podremos ver una descripción más detallada de estas en la Tabla 2.

- Está dirigido a la acción y a la definición de prioridades, con un enfoque preventivo y de anticipación de los problemas: no es un estudio académico.
- No trata de pronosticar el futuro; parte del supuesto de que no hay uno, sino varios futuros posibles. Conocer las diversas posibilidades y los caminos hipotéticos permite una gran flexibilidad en la planificación, lejos de la rígida planificación clásica.

Tabla 2. Características del nuevo enfoque de Prospectiva

Transdisciplinariedad	Implica el conocimiento de un saber de base y un saber aplicado. Por ejemplo, el uso del Delphi conlleva el uso de las matemáticas y la sociología.
Complejidad	El estudio del futuro implica múltiples enfoques que van más allá de las disciplinas tradicionales, igual como sucede, por ejemplo, con el estudio del desarrollo, el medio ambiente, el género, las ciencias de la administración.
Globalidad	Se busca establecer las relaciones entre lo interno y lo externo de un sistema, como se dan sus interacciones e

⁷ Harold Linstone es un ciudadano naturalizado de los Estados Unidos nacido en Hamburgo, Alemania en 1924. Obtuvo una maestría de la Universidad de Columbia y un doctorado de la Universidad del Sur de California, tanto en las matemáticas como en Dirección estratégica.

⁸ Se trata pues, de establecer las expectativas de la relación causa-efecto y la elaboración de procesos para jerarquizar premisas. Estos elementos permiten elaborar “Estimaciones de Inteligencia”, según la literatura anglosajona, las cuales asocian los hechos en un contexto, para establecer desde ellos rangos de probabilidad, y plantear afirmaciones tales como: “probable, dudoso, altamente improbable, riesgoso”, etc.

	interdependencias. Los modelos sirven para comprender los nexos y vínculos entre sistemas, supra sistemas y subsistemas involucrados.
Normatividad	Se proponen futuros deseables que implican un deber ser de la sociedad. Implica reconocer influencia y la presencia de los valores y las visiones en el desarrollo de los diferentes estudios. Se recomienda formar equipos con valores diversos.
Cientificidad	El futuro no es un objeto experimental en el sentido estricto- porque no es repetible ni predecible, y por tanto no tiene un carácter de ley universal-. La cientificidad de la prospectiva radica en el método, en el rigor empleado en la formulación de las hipótesis de investigación y procesos de simulación; y en la validación a posteriori en el tiempo de sus resultados.
Dinamicidad	Conlleva un continuo adaptarse, renovarse frente al cambio. Constituye un inmenso reto para poder ponerse al día con los nuevos acontecimientos. Implica una fuerte capacidad de aprendizaje.
Participación	En un ejercicio se debe conocer el tipo de actores involucrados, y los procesos de preparación, animación, comunicación y diálogo social en cada uno de ellos.

Fuente: Adaptado de la previsión humana y social, E. Masini.

1.5.4.2 Utilidad de los estudios de Prospectiva

El dirigir un conjunto de acciones provenientes de realidades virtuales exige aprender a pensar desde la abstracción para conducir la experiencia hacia los nuevos escenarios. Es un viaje conceptual y metodológico desde lo virtual a lo real; es la concepción de lo macro a partir de lo micro. En resumen, se puede apuntar que la prospectiva es un enfoque de investigación que se utiliza para el diseño de escenarios futuros de las organizaciones. No es una proyección del pasado hacia el futuro sino el diseño del futuro, a partir del futuro mismo y su proyección hacia el presente a través de estrategias y proyectos de investigación para la toma de decisiones y ejecución de tareas en el presente. De tal forma que las decisiones estratégicas en la planificación prospectiva se ubican en las ideas motrices o conceptos fundantes de los proyectos (realidades virtuales) y en las variables de enlace o los métodos⁹.

⁹ Alanís Huerta, Antonio. "El ABCD de la planificación prospectiva". Conservatoire National des Arts et. Métiers (CNAM) con sede en París, Francia. 15(11): .1999.

1.5.5 Importancia de la Prospectiva

Los ejercicios de prospectiva permiten identificar campos de desarrollo y aplicación de la tecnología y objetivos importantes a largo plazo, establecer prioridades entre dichos campos de aplicación de la tecnología, establecer prioridades y nexos de unión de ciencia, tecnología, economía, sociedad y otros, e identificar campos que pueden ser inadvertidos por estar en la frontera entre varias disciplinas.

Ciertamente, contribuyen a reducir el nivel de incertidumbre, y este es su primer objetivo. Al mismo tiempo, hay que subrayar la diferencia sustancial que existe entre prospectiva y previsión o pronóstico. Por medio de la prospectiva no se pretende conocer lo que va a ocurrir, ni lo que debe ocurrir, sino lo que puede ocurrir. A través de la reflexión colectiva en el contexto y condiciones descritas lo que se hace es dibujar diversas posibilidades de evolución que alimentan la preparación de decisiones. Dichas decisiones a su vez van a influir en que se materialicen unas u otras de dichas posibilidades. Se identifican igualmente hitos e indicadores que permiten, a medida que van discurriendo los acontecimientos, vislumbrar mayores o menores probabilidades de las diferentes posibilidades identificadas, y modificar las decisiones en consecuencia. En definitiva, la prospectiva permite, cuando se explotan adecuadamente sus resultados, interactuar con el futuro, puesto que las decisiones que se van tomando contribuyen a hacer más probables unos u otros de los escenarios posibles.

En otro orden de cosas, ha de mencionarse una característica muy importante de los ejercicios de prospectiva que es su efecto movilizador. Como ya se ha mencionado, para llevarlos a buen fin es necesario consultar y pedir su cooperación activa a gran número de expertos procedentes de diferentes disciplinas y orígenes, que se integran en mayor o menor medida en el proceso que así adquiere una gran relevancia en sí mismo. Se dice que en prospectiva el proceso es tan importante como el producto. Utilizando diversas metodologías, pero siempre de una forma sistemática, estos expertos ponen en común sus percepciones del futuro, llegando a consensos sobre ellas. Todo ello provoca un fructífero cruce de culturas y experiencias que enriquece a los participantes y fortalece esos vínculos e interrelaciones que como se decía más arriba, constituyen los aspectos más críticos del sistema nacional de

innovación. De una forma general, por qué realizar prospectiva en una empresa podría resumirse en los siguientes puntos:

1. Maximizar las ganancias a partir de factores externos.
2. Maximizar las ganancias a partir de las decisiones tomadas de antemano.
3. Minimizar las pérdidas asociadas con sucesos externos incontrolados.
4. Reducir los efectos de los competidores externos.
5. Predecir demandas con fines productivos.
6. Predecir demandas para el desarrollo interno.
7. Predecir demandas para asegurar los medios necesarios para satisfacerla.
8. Desarrollar planes de organización.

Cabe recalcar que la mayor parte de estos puntos pueden ser aplicados tanto desde un punto de vista “macro” como desde otro “micro”. Cualquiera de ellos admite un planeamiento de carácter muy peculiar, como pueden ser los intereses de una gran compañía, u otro mucho más amplio, como podrían ser los de una cierta región geográfica o, incluso, de un conjunto supranacional. Por otra parte, la prospectiva juega un papel significativo en la toma de decisiones. Entre los papeles que desempeña, pueden a su vez, señalarse los siguientes:

1. Identifica los límites que no pueden ser sobrepasados.
2. Establece una velocidad de progreso adecuada, impidiendo que se demanden velocidades imposibles de conseguir.
3. Describe alternativas a tomar.
4. Indica las posibilidades que podrían conseguirse si se desearan.
5. Proporciona un marco de referencia para el desarrollo deseado. Las desviaciones pueden ajustarse en tiempo real según se va progresando.
6. Proporciona señales de aviso que alertan sobre la toma o no de decisiones previstas.

1.5.6 Metodologías de análisis prospectivo

- ❖ **Método Delphi:** que consiste en preguntarle al grupo de expertos sus opiniones (juicios de valor basados en conocimiento, experiencia, imaginación, sentido común e intuición), acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables e indicadores; con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura descrita a través de los mismos.
- ❖ **Método del Panel de Expertos:** consiste en una consulta a expertos de los sectores o temas específicos elegidos para el ejercicio, sobre la base de un cuestionario preparado por paneles o comisiones de expertos, que se responde a través de un proceso de enfrentamiento de ideas; al principio dispares, pero tras una fase de contraste, llegan a un punto de confluencia común.
- ❖ **Método de Probabilidades de Bayes:** es la aplicación de las fórmulas derivadas del Teorema de Bayes a la determinación de las llamadas probabilidades revisadas; asociadas a un conjunto dado de hipótesis de investigación (escenarios factibles a presentarse) mutuamente excluyentes, como consecuencia de las evidencias (hechos) observados.
- ❖ **Método de la Matriz de Impacto Cruzado:** su lógica básica subyacente, consiste en hacer una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de una serie de eventos que pueden o no ocurrir dentro de un horizonte temporal considerado. En tal sentido, el vocablo o término “evento” se refiere aquí; a un hipótesis de investigación que puede ser o no ser cierta, según qué tal evento ocurra o no en el marco temporal analizado.
- ❖ **Método de Análisis de Jerarquía de Procesos (Analytical Hierarchy Process o AHP):** aunque la “AHP” es una técnica “focalizada fundamentalmente” como herramienta de apoyo a la toma de decisiones se le ha impulsado como una técnica que da apoyo también a otros problemas de naturaleza intrínsecamente “no estructurada”, como lo son la modelación y el análisis de conflicto y el análisis prospectivo; en particular, como técnica de pronóstico.
- ❖ **Método de Análisis Morfológico:** como objeto, la técnica persigue explorar todas las posibilidades a que pueda

evolucionar un sistema determinado. Para ello, es necesario identificar con gran precisión lo que se denominan los parámetros caracterizados del sistema (o tecnología) bajo estudio. Dentro de este orden de ideas, al análisis morfológico le concierne el desarrollo de aplicaciones prácticas que nos permitirán descubrir y analizar lo estructural o interrelaciones morfológicas entre fenómenos, objetos o conceptos; para así usar los resultados obtenidos, en la construcción de nuevos sistemas o en la visualización de nuevas formas en los sistemas sociales, económicos y políticos de nuestras sociedades.

CAPITULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

La industria textil y confecciones tiene un rol estratégico en el desarrollo de la economía nacional, se constituye en una fuente importante generadora de empleo y aprovecha los recursos naturales disponibles en el país, contribuye con el 12% del PBI manufacturero, del cual el 8% es generado por el sub sector textil y el 4% por el sub sector confecciones aproximadamente, por lo que la dinámica de las empresas de confecciones, es alta y competitiva, concentrándose la mayoría en el emporio comercial de Gamarra en el distrito de La Victoria de la ciudad de Lima.

La empresa D' Orquídeas S.A.C., es una empresa que se dedica a la confección y venta de ropa de vestir femenina, y viene desarrollándose como empresa desde hace 18 años, ubicada en el Jirón Huallaga 547 interior 212; sus inicios se dieron en las calles de Gamarra, con el transcurrir del tiempo fue ganándose al mercado limeño por la alta calidad de sus prendas y la variedad de tallas; entre los diversos tipos de ropa se tienen: blusas para oficina, blusas para fiestas, blusas para gorditas, pantalones de vestir, sacos cortos, faldas modernas y prendas a la medida, todas estas prendas son confeccionadas con materiales de buena calidad, con personal fijo y temporal, conocedores del trabajo que realizan.

En la actualidad, la empresa cuenta con diversas tiendas en el centro de Lima y Gamarra, así también, realiza envíos de mercaderías a provincias, por lo que debe cumplir con los pedidos de producción y así satisfacer las demandas de los clientes; sin embargo, el problema se origina, con el incremento de la demanda, y contando con una capacidad de planta inferior a lo que hoy en día el mercado exige, trae consigo que la empresa no se encuentre preparada, para enfrentar estos cambios. El problema se basa en que no se tiene un plan de cómo enfrentar estos nuevos retos, por lo tanto, la empresa debe tener un planeamiento estratégico y empezar a usar las herramientas que permitan tener un mejor control de la gestión de la empresa D' Orquídeas S.A.C.

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema principal

¿Cuáles son los resultados de la aplicación de técnicas de prospectiva para elaborar un diagnóstico para el planeamiento estratégico 2017 de la empresa D'ORQUÍDEAS S.A.C., del sector textil?

¿En qué medida la aplicación de técnicas de prospectiva permite elaborar un diagnóstico para el planeamiento estratégico 2017 - 2021 de la empresa D'ORQUÍDEAS S.A.C., del sector textil?

2.2.2 Problemas específicos

- 1) ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de técnicas de prospectiva para elaborar un diagnóstico sobre el desempeño organizacional para el planeamiento estratégico 2017 - 2021, para una gestión para los próximos 5 años, en la empresa D'ORQUÍDEAS S. A., del sector textil?
- 2) ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de técnicas de prospectiva para elaborar un diagnóstico sobre el desempeño funcional para el planeamiento estratégico 2017 - 2021, para una gestión para los próximos 5 años, en la empresa D'ORQUÍDEAS S. A., del sector textil?
- 3) ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de técnicas de prospectiva para elaborar un diagnóstico sobre estructuración adecuada de la organización (Organigrama) para el planeamiento estratégico 2017 - 2021, para una gestión para los próximos 5 años, en la empresa D'ORQUÍDEAS S. A., del sector textil?

2.3 Justificación

La investigación se justifica por la creciente demanda de los productos que la empresa D'Orquídeas S.A.C., ofrece en el mercado local y nacional, además, del incremento de empresas competidoras, que ofertan productos similares, esto provoca que la exigencia en calidad y precio sea más intensa, y para poder atender los pedidos de los clientes y enrumbar a la empresa D'Orquídeas S.A.C., en el camino correcto, requiere contar con un plan estratégico, que permita mejorar su desempeño organizacional y funcional; permitiendo de esta manera, trazar los

lineamientos que esta seguirá, para su consolidación de las estrategias y los objetivos planteados.

2.4 Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron durante la realización del trabajo fueron:

- La limitada disponibilidad de tiempo por parte del personal directivo de la empresa D'Orquídeas S.A.C., para absolver a las preguntas formuladas.
- La empresa D'Orquídeas S.A.C., dispone de información estadística limitada, más que todo los niveles de ventas y costos de operación se conocen de forma oral.
- El tiempo de ejecución de la investigación fue limitado por la falta de recursos económicos.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo general

Determinar en qué medida la aplicación de las técnicas de prospectiva permite elaborar un diagnóstico para el planeamiento estratégico 2017-2021 de la empresa D'ORQUÍDEAS S. A. C., para mejorar la competitividad para afrontar nuevos retos.

2.5.2 Objetivos específicos

- 1) Aplicar las técnicas de prospectiva para elaborar un diagnóstico sobre el desempeño organizacional para el planeamiento estratégico 2017 - 2021, para una gestión de la empresa D'ORQUÍDEAS S. A. C., del Sector textil.
- 2) Aplicar las técnicas de prospectiva para elaborar un desempeño funcional para el planeamiento estratégico 2017-2021, para una gestión de la empresa D'ORQUÍDEAS S.A.C., del Sector textil.
- 3) Aplicar las técnicas de prospectiva para elaborar una estructuración adecuada de la organización (Organigrama) para el planeamiento estratégico 2017-2021, para una gestión de la empresa D'ORQUÍDEAS S.A.C., del Sector Textil.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

3.1 Alternativas de solución

Al finalizar el análisis de la empresa, se propondrán proyectos a fin de mejorar la situación actual y hacer que la empresa sea más competitiva. Los proyectos que se deben realizar con más énfasis en la empresa son:

- **Diseño de un sistema de costeo ABC.**
Objetivo: mejorar la distribución de los gastos indirectos de fabricación de una forma más exacta.
Herramienta: Costeo ABC.
- **Rediseñar el sistema productivo**
Objetivo: Mejorar la productividad en la producción y optimizar los recursos.
Herramienta: Lean manufacturing.
- **Plan Estratégico de la Empresa**
Objetivo: Elaborar los lineamientos organizacionales de la empresa para los próximos 5 años.
Herramienta: Construcción de escenarios según el Método Abaco de Regnier, Aplicación del Método de Jesús Rodríguez y Modelo con plan de prospectiva.
- **Elaboración de un presupuesto de ventas**
Objetivo: Ampliar nuestra cartera de clientes y aumentar nuestra utilidad.
Herramienta: Forecast.

Estos proyectos deben ser integrados, para logra de mejor manera los objetivos de la empresa.

3.2 Solución del problema

Se utilizó el método de evaluación ponderada de Brown y Gibson.

Para los Factores Críticos se consideran:

- Disponibilidad: ¿Se dispone de los recursos necesarios para una correcta ejecución del proyecto?
- Mejora contable: Si el proyecto no representa una mejora en la liquidez al corto plazo para la empresa, no será tomado en cuenta.
- Impacto en los Stakeholders: Se medirá el impacto del proyecto con todos los stakeholders de la empresa.

Para los Factores Objetivos se están considerando todos los costos a lo largo del proyecto:

- Costo en la etapa inicial
- Costo en la etapa de planificación
- Costo en la etapa de ejecución
- Costo en la etapa de seguimiento y control
- Costo en la etapa de cierre

Para los Factores Subjetivos se están considerando:

- Clima organizacional.
- Cultura organizacional.
- Nivel de la Competencia en dicho tema
- Gestión del cambio.
- Nivel Tecnológico.

Desarrollo:

Factores Críticos:

P1: Plan Estratégico de la Empresa → Elaborar los lineamientos organizacionales de la empresa para los próximos 5 años.

- Disponibilidad: Los buenos resultados financieros anteriores, le permiten a la empresa contar con los recursos necesarios para la implantación del proyecto.
- Mejora contable a corto plazo: La mejora se verá al resultado financiero del año.

- Impacto en Stakeholders: Colaboradores alineados a una meta en común. Puede traer malos resultados si los colaboradores son resistentes al cambio.

P2: Mejorar la distribución de los gastos indirectos de fabricación de una forma más exacta.

Permitirá hacer una mejor distribución de los costos, y una mejor gestión en los centros de costos.

- Disponibilidad: Los buenos resultados financieros anteriores, le permiten a la empresa contar con los recursos necesarios para la implantación del proyecto.
- Mejora contable a corto plazo: Disminuirá la burocracia y gastos horas-hombre en realizar estas distribuciones de presupuesto erróneas.
- Impacto en Stakeholders: Alta gerencia satisfecha.

P3: Mejora de la Cadena de Valor → Mejorar la productividad en la producción y optimizar los recursos.

- Disponibilidad Los buenos resultados financieros anteriores, le permiten a la empresa contar con los recursos necesarios para la implantación del proyecto.
- Mejora contable a corto plazo: El ahorro en la reprocesamiento de productos defectuosos, mejora en el nivel de pedidos.
- Impacto en Stakeholders: Clientes más satisfechos

P4: Mejora en el área comercial → Ampliar nuestra cartera de clientes y aumentar nuestra utilidad.

- Disponibilidad: Los buenos resultados financieros anteriores, le permiten a la empresa contar con los recursos necesarios para la implantación del proyecto.
- Mejora contable a corto plazo: Disminución de fuga de clientes.
- Impacto en Stakeholders: Clientes más satisfechos

Cuantificando, se obtiene el siguiente resultado:

Criterios	P1	P2	P3	P4
Disponibilidad	1	1	1	1
Aumento en la rentabilidad	1	1	0	1
Impacto en Stakeholders	1	1	1	1

Factores Objetivos:

Los montos de inversión son un factor integro de la empresa por lo cual no se publicarán los costos de inversión los proyectos, sin embargo, se cuantificaron de la siguiente manera:

Criterios	P1	P2	P3	P4	P5
Costo TOTAL	1.7	-	-	4	2

Factores Subjetivos: Se realizó una ponderación de los factores subjetivos, obteniendo:

Criterios	P1	P2	P3	P4
Clima social	37%	-	-	85%
Cultura.	80%	-	-	80%
Nivel de la Competencia en dicho tema	13%	-	-	38%
Actitud de los involucrados	85%	-	-	71%
Nivel Tecnológico.	95%	-	-	51%
Adaptación a las nuevas herramientas.	30%	-	-	39%
Nivel Técnico (conocimiento)	88%	-	-	10%
Alteración de la situación actual.	61%	-	-	77%
	490%	-	-	450%

Según los resultados, el proyecto a ejecutarse primero y con la mayor prioridad será el siguiente:

- Plan Estratégico de la Empresa

3.3 Recursos Humanos y equipamiento

D'ORQUÍDEAS S.A.C. cuenta actualmente (noviembre del año 2016) con 46 personas laborando para ella, de las cuales se tiene la siguiente distribución funcional:

- Personal Administrativo (2 personas).
- Personal Técnico (10 personas).
- Personal Operario y de Ventas (34 personas).

Además de las actividades propias de RRHH registradas en la organización son las siguientes, se pudo observar lo siguiente:

En el momento de la búsqueda del personal, es verdad que se debería tener un perfil determinado el cual esté acorde con las funciones a desarrollar, pero como sucede en la mayoría de casos, el personal nuevo que ingresa a la tienda en no cuenta con experiencia previa al menos a nivel operario y técnico; cae mencionar también que el hecho de tener un alto índice de rotación hace que se esté buscando de manera continua los colaboradores ya que su permanencia en la empresa a lo mucho es de un periodo de entre 6 meses a 1 año a nivel operario y técnico.

También cabe mencionar que el hecho de que no se cuente con un plan de capacitación y que la empresa deje que los colaboradores solo reciban se capacitación a través del proceso de inducción, hace que no se esté teniendo un nivel de motivación en cuanto a la superación a nivel técnico, lo cual tal vez concluye en el hecho de tener un alto índice de rotación pues los colaboradores que se retiren de la organización aduciendo a que encontraron mejores ofertas a nivel PyME.

Además, cabe mencionar también que el proceso de selección no es tan riguroso o digamos que no sigue el procedimiento al pie de la letra. Un punto importante que se debe tocar es el hecho de que, en la organización al ser pequeña, los roles no están bien definidos entre los colaboradores, esto debido a las siguientes razones:

- No se cuenta con un MOF actualizado, pues se tiene el que se elaboró al momento de constitución de la organización.
- Debido a la ausencia de algunos puestos e trabajo, debe reubicarse a alguien en ese puesto de trabajo, lo cual en su mayoría hace doble trabajo, el que le corresponda y el del nuevo puesto asignado.

El hecho de no tener bien definida las funciones, y el que no se tenga bien estructurado el organigrama de la organización, hace que no se tengan bien claras las funciones y responsabilidades de cada colaborador, pues solo se sabe de referencia a quién se debe reportar, pero no el por qué o que implica el hecho de reportar a tal persona encargada de determinadas funciones.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo o estadístico

4.1.1 Diagnóstico Interno

Para poder establecer una postura objetiva por parte nuestra y determinar cómo es que se encuentra actualmente la empresa, se ha desarrollado un cuestionario (Anexo 3) el cual ha sido realizado a 10 personas con la finalidad de identificar los factores organizacionales en la organización, (los resultados se muestran en el Anexo 4); además de realizar una entrevista a 5 administradores (entre supervisores y jefes de área, Ver Anexo 4) de la empresa con la finalidad de identificar la perspectiva de estos respecto a cómo se encuentra la empresa.

4.1.2 Procesos

Cabe mencionar el hecho de que no se cuente con un sistema de inventariado hace que generalmente se presente pérdidas no solo de materia prima o intermedia a lo largo del proceso de producción, si no que se han suscitado casos en los que no se ha llegado a tener los productos necesarios para cumplir los pedidos, ya que no hay un nivel de coordinación interna mediante el cual puedan coordinar los supervisores encargados de los diferentes procesos, pues se presenta un nivel de desorganización en el cual se han presentado pérdida de reportes físicos o que los Excel de control no se encuentran actualizados (en la mayoría de casos) para poder llevar un control adecuado de la producción.

El nivel de producción no es a gran escala, lo que hace que se estén reajustando las máquinas acomodándolas de acuerdo con las características requeridas por el modelo de ropa a confeccionar, lo cual genera pérdida de tiempo de mano de obra (Tiempo muerto). Algo importante de mencionar es que la empresa no cuente con un sistema de mantenimiento de la organización, lo cual de cierto modo es relevante en todo proceso productivo que implique el uso de maquinarias o equipos, pues cada vez que hay un inconveniente o percance con alguna equipo se genera pérdida de tiempo por paro de la máquina, lo cual no solo conlleva a pérdida de tiempo de mano de obra, sino que la producción se detiene, conllevando a que no se cumpla con los requerimientos de producción estimados.

4.1.3 Sistemas de Control / Información

Actualmente la organización cuenta con un sistema de control de producción elaborada en reportes escritos y holas de Excel, generados para poder llevar tal control, los cuales en su mayoría de veces no se actualiza o se hace de manera inadecuada; también debemos mencionar el hecho de que no hay un sistema de comunicación abierta y directa entre el supervisores de cada taller en donde se realiza la confección, pues al encontrarse estos fuera separados físicamente debido a la separación física de los talleres, no hay una coordinación adecuada entre estos.

4.1.3.1 Tecnología

Según el levantamiento de información desarrollado en la empresa, a través del cual pudimos elaborar el Diagrama de Flujo (Anexo 2), pudimos observar que la empresa actualmente se encuentra desarrollando sus actividades de corte y costura con máquinas industriales, las cuales se encuentran en los talleres que la empresa ha tenido desde que se constituyó como tal, haciendo que el espacio entre estas no sea el adecuado para el tránsito de materia prima y de personas, haciendo que se presenten inconvenientes a lo largo del proceso de producción.

4.1.3.2 Cultura Organizacional

Un punto importante es el hecho de que la empresa tiene establecido una lista de valores las cuales solo se encuentran de manera escrita, mas no se promueve la identificación de los trabajadores con estos. La lista de valores establecidos en la empresa D'ORQUÍDEAS S.A.C. son:

- Responsabilidad con nuestro trabajo.
- Honestidad en todo lo que hacemos.
- Respeto hacia todos y entre todos.

La empresa también cuenta con ciertos principios que deberían aplicarse como pilares de su organización:

- Resultados Económicos
- Conducta Empresarial

- Conducta Individual
- Relaciones con nuestros Clientes
- Relaciones con nuestros Colaboradores
- Relaciones con nuestros Consumidores
- Relaciones con nuestras Comunidades
- Relaciones con nuestros Socios, Proveedores y Terceras partes
- Diálogo abierto y transparente
- Salud, seguridad y medio ambiente

En cuanto a los valores; el gerente, como fundador de la empresa; ha llevado a lo largo del crecimiento de esta, la práctica de éstos; es por lo que cada trabajador siente el trato al mismo nivel de todos sus compañeros. Sin embargo; en cuanto a los principios, según la información que recogimos de la empresa; los principios son explicados solo en el instante en que el empleado entra a trabajar en la empresa, por lo que se les da indicaciones y recomendaciones de los principios de la empresa; pero posteriormente tanto empleado se olvida de desarrollarlos y los supervisores de motivarlos y promoverlos.

4.1.3.3 Clima Organizacional

Según la encuesta realizada a los trabajadores, los resultados nos muestran que el 3.05687 de desviación estándar como resultado, referente a trabajo en equipo, refleja que no hay políticas adecuadas de integración pues los trabajadores no están muy seguros respecto al desarrollo de este tema en la empresa y probablemente sea por falta de información y motivación, ya que no la empresa no realiza actividades de integración del personal ni charlas informativas.

En la empresa se puede observar un clima organizacional no muy agradable, pues según los resultados de las entrevistas, la empresa no trata de motivar a los trabajadores, no perciben muchas recompensas de acuerdo al desenvolvimiento de sus labores, con lo cual podemos decir que los miembros de la empresa no trabajan motivados por parte de la administración; hay momentos en los cuales se puede decir que cierto personal de la empresa entra en tensiones, pues a nivel organizacional en la empresa se ve

una rotación muy continua del personal, por lo que la empresa tiene gastos extras y problemas con la capacitación del personal al cual entra cada vez que hay rotación de personal. Sucede que el vendedor/confeccionador al obtener la experiencia ganada en la empresa, decide irse de la misma por la no consideración de desenvolvimiento en ella, optando por alguna otra empresa que sí le brinde las condiciones buscadas.

Respecto a la infraestructura, se puede decir que la empresa no cuenta con las instalaciones más adecuadas para los procesos que se realizan en ella, motivo también por el cual los supervisores y operarios, en consecuencia, no hacen el trabajo que funcionalmente les corresponde pues pasan por alto muchos problemas, los cuales podrían prevenirse.

Respecto a los problemas interpersonales (entre empleados), se presentan muchos conflictos, los cuales no son resueltos en su debido momento. Otro problema muy grande es la desmotivación de los trabajadores, pues estos no se sienten identificados con los objetivos de la empresa, por lo que se podría decir que no hacen su mayor esfuerzo por tratar de seguir las metas trazadas por la empresa, y que los empleados no tienen una proyección de ellos mismos en la organización, pues como repetimos es un tema de que no encuentran una línea de crecimiento en la misma.

4.1.4 Diagnóstico Externo

4.1.4.1 Competencia

D'ORQUÍDEAS S.A.C., compite con varias empresas del mismo rubro, siendo éstas muchas en cantidad a nivel nacional y de mucha variedad en sus productos; PyMES del mismo rubro, textil, que operan en la misma localidad y las que las convierten en su principal competencia, éstas se encuentran dispersas las zonas comerciales de Lima-Centro y Gamarra.

4.1.4.2 Relación Cliente – Empresa

D'ORQUÍDEAS S.A.C., cuenta con básicamente un sólo tipo de cliente, el cual compra sus productos finales, pero a su

vez, también identificamos a clientes que usan a D'ORQUÍDEAS S.A.C., como nexo para comprar sus materias primas o buscar otro tipo de servicios relacionados al rubro, ya que no poseen el suficiente capital ni el conocimiento para hacer pedidos en gran volumen a los anteriormente mencionados. La procedencia de los clientes es variada, éstos vienen de distintos puntos de Lima, básicamente del mismo distrito o de otros alrededores como; El Agustino y Santa Anita.

Estos clientes son algunas grandes empresas como es el caso de TOPYTOP, HIALPESA, DISEÑO Y COLOR, etc.; quienes, al no ser capaz de satisfacer su propia demanda, tercerizan su producción a las PyMES. El otro tipo de cliente son los empresarios que poseen grandes tiendas comerciales de ropa en Lima.

4.1.4.3 Relación Proveedores-Empresa

D'ORQUÍDEAS S.A.C. dispone de una gran cantidad de proveedores, debido a su gran oferta de productos, podemos identificar dos grandes de proveedores, los cuales son:

- Mauritex S.A.
- Rocky Textil S.A.

Proveedores de tela, botones, cierres, estampados, bordados, realización de moldes, entre otros para la construcción prendas de vestir, todos ellos ubicados en GAMARRA.

4.1.5 Desarrollo de la matriz FODA

Tabla 3. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	
1	Sólida imagen de la empresa
2	Variedad de productos
3	Métodos óptimos de cobranza
4	Flujo libre de ideas y motivación
5	Trato personalizado al cliente
6	Rapidez en la atención de requerimientos del cliente
7	Experiencia en el sector
DEBILIDADES	
1	Poco alcance nacional
2	Imagen encasillada solo a ropa femenina de vestir
3	Poca iniciativa para la incursión en nuevos mercados
4	Falta de inversión en capacitación del personal
5	Falta de inversión en investigación
6	Infraestructura limitada
7	Estructura orgánica no bien definida
8	Falta de transparencia en la toma de decisiones

Fuente: Empresa D´Orquideas S.A.C.
Elaboración propia.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

		DE 1 A 4		
FORTALEZAS		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	Sólida imagen de la empresa	0.08	3	0.24
2	Variedad de productos	0.10	2	0.20
3	Métodos óptimos de cobranza	0.05	2	0.10
4	Flujo libre de ideas y motivación	0.05	2	0.10
5	Trato personalizado al cliente	0.05	3	0.15
6	Rapidez en la atención de requerimientos del cliente	0.08	2	0.16
7	Experiencia en el sector	0.12	4	0.48
DEBILIDADES				
1	Poco alcance nacional	0.05	1	0.05
2	Imagen encasillada solo a ropa femenina de vestir	0.05	2	0.10
3	Poca iniciativa para la incursión en nuevos mercados	0.04	1	0.04
4	Falta de inversión en capacitación del personal	0.05	1	0.05
5	Falta de inversión en investigación	0.04	1	0.04
6	Infraestructura limitada	0.10	2	0.20
7	Estructura orgánica no bien definida	0.05	1	0.05
8	Falta de transparencia en la toma de decisiones	0.09	1	0.09
SUMA		1.00		2.05

Fuente: Empresa D´Orquideas S.A.C.
Elaboración propia.

Tabla 5. Oportunidades y amenazas

FACTOR	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
Político y Legal	O	Cambios debido a la regionalización
	O	Firma del tratado de libre comercio EEUU
	O	Apoyo del gobierno hacia pequeños y medianos empresarios
	O	Tendencia en la preferencia por lo nacional
	O	Gran aceptación en el mercado extranjero por lo peruano
	A	Firma del tratado de libre comercio China
	A	Cambio de mandatario local
Económico	O	Incremento de capacidad adquisitiva del público en general
	O	Crecimiento Económico
	O	Crecimiento del sector Textil
	A	Crisis de monedas extranjeras (Dólar, Euro)
Tecnológico	O	Aumento de la inversión pública y privada
	O	Surgimiento de materiales con mejores calidad en resistencia y durabilidad
	O	Gran uso del e-comerse
	O	Uso de redes sociales
	A	Desarrollos de máquinas automatizadas más modernas
Poder de Clientes	O	Demanda de productos de mayor calidad
	O	Incremento del consumismo a nivel nacional
	O	Preferencia por la atención rápida y de calidad
Rivalidad entre competidores	O	Ingreso de proveedores chinos
	A	Ingreso de nuevos competidores chinos

Fuente: Empresa D´Orquideas S.A.C.
Elaboración propia.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTOR	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	PESO	DE 1 A 4	
			VALOR	PONDERACIÓN
Político y Legal	O Cambios debido a la regionalización	0.05	3	0.15
	O Firma del tratado de libre comercio EEUU	0.06	3	0.18
	O Apoyo del gobierno hacia pequeños y medianos empresarios	0.03	4	0.12
	O Tendencia en la preferencia por lo nacional	0.02	4	0.08
	O Gran aceptación en el mercado extranjero por lo peruano	0.02	3	0.06
	A Firma del tratado de libre comercio China	0.05	3	0.15
	A Cambio de mandatario local	0.05	4	0.20
Económico	O Incremento de capacidad adquisitiva del público en general	0.06	3	0.18
	O Crecimiento Económico	0.04	3	0.12
	O Crecimiento del sector Textil	0.05	2	0.10
	A Crisis de monedas extranjeras (Dólar, Euro)	0.04	1	0.04
Tecnológico	O Aumento de la inversión pública y privada	0.05	2	0.10
	O Surgimiento de materiales con mejores calidad en resistencia y durabilidad	0.04	3	0.12
	O Gran uso del e-comerse	0.08	3	0.24
	O Uso de redes sociales	0.05	1	0.05
	A Desarrollos de máquinas automatizadas más modernas	0.06	2	0.12
Poder de Clientes	O Demanda de productos de mayor calidad	0.05	3	0.15
	O Incremento del consumismo a nivel nacional	0.05	3	0.15
	O Preferencia por la atención rápida y de calidad	0.04	2	0.08
Rivalidad entre competidores	O Ingreso de proveedores chinos	0.08	3	0.24
	A Ingreso de nuevos competidores chinos	0.03	4	0.12
SUMA		1.00		2.75

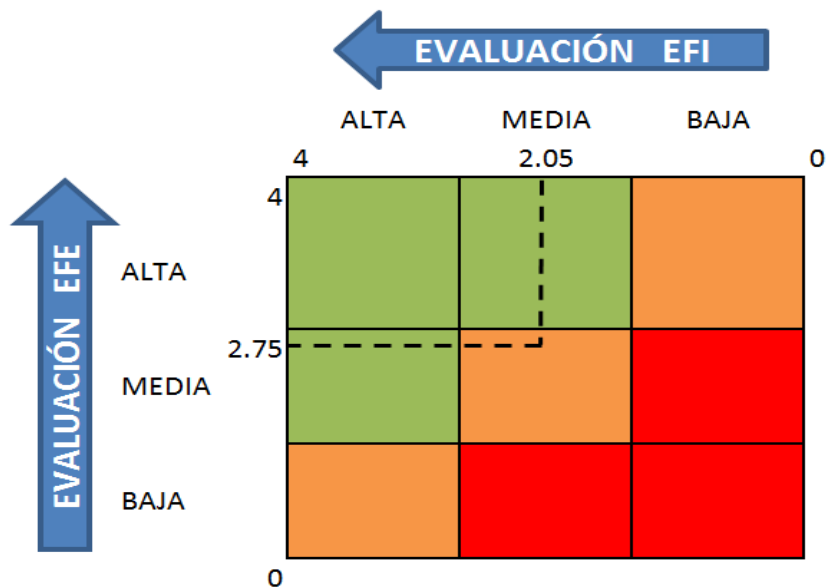
Fuente: Empresa D´Orquideas S.A.C.
Elaboración propia.

4.1.6 Matriz confrontación EFI – EFE

La confrontación de las valoraciones EFE y EFI nos permitirá obtener la posición de la empresa a nivel externo e interno, lo cual se ve reflejado en la siguiente tabla de valoración; el cual se presenta dividido en 3 regiones (Región Verde – Empresa bien posicionada, Región Naranja – Empresa en Equilibrio y Región Roja – Empresa en Peligro).

De la matriz presentada, podemos inferir que la empresa se encuentra en la Región Naranja, lo cual nos indica que se encuentra en equilibrio, para lo cual se debe aprovechar las Fortalezas de la empresa, y Reducir y mejorar las debilidades, para poder mejorar el indicador EFI y que la empresa se ubique en la Región Verde (Empresa Bien Posicionada). Ahora referente al indicador EFE, es un indicador el cual no depende de la empresa implícitamente el poder mejorar este indicador pues se trata de Fuerzas Externas, a las cuales una empresa debe adaptarse y poder Aprovechar las oportunidades que se le presentan y tratar de que las amenazas tengan el menor impacto negativo en la organización.

Tabla 7. Matriz de confrontación EFI - EFE



Fuente: Empresa D´Orquideas S.A.C.
Elaboración propia.

4.1.7 Determinación de la postura estratégica de la empresa

Tabla 8. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Sólida imagen de la empresa 2 Variedad de productos 3 Métodos óptimos de cobranza 4 Flujo libre de ideas y motivación 5 Trato personalizado al cliente 6 Rapidez en la atención de requerimientos del cliente 7 Experiencia en el sector	1 Poco alcance nacional 2 Imagen encasillada solo a ropa femenina de vestir 3 Poca iniciativa para la incursión en nuevos mercados 4 Falta de inversión en capacitación del personal 5 Falta de inversión en investigación 6 Infraestructura limitada 7 Estructura orgánica no bien definida 8 Falta de transparencia en la toma de decisiones
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1 Cambios debido a la regionalización 2 Firma del tratado de libre comercio EEUU 3 Apoyo del gobierno hacia pequeños y medianos empresarios 4 Tendencia en la preferencia por lo nacional 5 Gran aceptación en el mercado extranjero por lo peruano 6 Incremento de capacidad adquisitiva del público en general 7 Crecimiento Económico 8 Crecimiento del sector Textil 9 Aumento de la inversión pública y privada 10 Surgimiento de materiales con mejores calidad en resistencia y durabilidad 11 Gran uso del e-comerse 12 Uso de redes sociales 13 Demanda de productos de mayor calidad 14 Incremento del consumismo a nivel nacional 15 Preferencia por la atención rápida y de calidad 16 Ingreso de proveedores chinos	1 Formar parte de los programas Marca Perú 2 Diseñar un programa que permita aprovechar las políticas de fomento al sector 3 Incursionar en el mercado de ropa masculina 4 Incursionar en el mercado internacional 5 Fomentar la marca en las redes sociales 6 Desarrollar programa de abastecimiento preferencial con los canales de distribución	1 Diseñar un programa de reconocimiento de la marca a nivel nacional 2 Desarrollar un programa de ofertas estacionarias 3 Diseñar una distribución de planta
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1 Firma del tratado de libre comercio China 2 Cambio de mandatario local 3 Crisis de monedas extranjeras (Dólar, Euro) 4 Desarrollos de máquinas automatizadas más modernas 5 Ingreso de nuevos competidores chinos	1 Desarrollar nuevos productos acorde a las nuevas tendencias 2 Aumentar la participación en el mercado local 3 Fidelizar la marca con los clientes	1 Buscar financiamiento de entidades privadas para invertir en Investigación + Desarrollo 2 Desarrollar prograas de concientización de consumo High Quality 3 Buscar financiamiento para inersión en nuevos equipos tecnológicos

Fuente: Empresa D´Orquideas S.A.C.
 Elaboración propia.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para poder llevar a cabo la construcción de escenarios utilizaremos los cuales nos permitirán llegar a una conclusión de cuáles son los escenarios a los cuales D'ORQUÍDEAS S.A.C., como organización tendrá que encarar en un periodo de cinco años; ahora la aplicación de los métodos es la siguiente, utilizaremos el método de prospección del Ábaco de Regnier con la finalidad de poder construir los escenarios de en el periodo establecido de cinco años mediante un cuestionario aplicado a un grupo de expertos (Ingenieros conocedores del sector textil); además de forma complementaria, aplicaremos el método Jesús Rodríguez con la finalidad de ver la situación actual de la empresa (objetivos y metas) y los escenarios, tomando como referencia la información brindada por el gerente general de la empresa, el Sr. Fredy Ortiz, que es a quien se le formuló el cuestionario de Jesús Rodríguez.

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS SEGÚN EL MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL

La finalidad de la aplicación de este método es poder determinar los factores importantes a considerar en la evaluación posterior que es el ábaco de Regnier el cual será basado en la apreciación crítica del equipo de expertos.

Inventario de Variables

La presente aplicación del método de Análisis estructural se llevará a cabo en la empresa D'ORQUÍDEAS S.A.C., con el apoyo de expertos seleccionados de las diversas áreas involucradas en la planificación y toma de decisiones, también se hizo uso del software MICMAC; los datos recogidos están bajo autorización de la empresa mencionada anteriormente.

Luego de una exhaustiva búsqueda de información, debate entre el grupo de estudio y los expertos mencionados anteriormente se construyó un inventario de 23 variables que en la actualidad influye en una empresa de confección, donde se obtuvo la siguiente matriz, que indica la variable y su abreviación, Ver Figura 4:

Figura 4. Variables de influencia en las empresas textiles

N°	Long label	Short label
1	Gobernación y nuevas leyes para Mypes	GyL_mype
2	La economía, intereses, y el estado del ciclo del negocio.	Int_Neg
3	La industria textil, en términos generales.	Ind_tex
4	Relación con otras industrias	Rel_ind
5	Sector de exportaciones	Exp
6	Acuerdos comerciales	Ac_com
7	Regulaciones laborales	Reg_Lab
8	Protección a la industria textil nacional	Prot_Ind
9	Competencia, organizaciones que entran y salen del sector.	Comp
10	Acceso a la Industria	Access
11	Acceso a las fuentes de financiamiento	Access_Inv
12	Costo de los recursos primarios	Cost_MP
13	Proveedores	Prov
14	Disponibilidad de recursos - Materia Prima	M.P
15	Demografía - población femenina	Poblac
16	Modas y tendencias	Mod_Tend
17	Preferencias del consumidor	Pref_con
18	Desarrollo de la Tecnología	Tecnol
19	Metodos de producción	Met_Prod
20	Seguridad laboral	Seg_Lab
21	Residuos contaminantes	Resi_cont
22	Contaminación sonora	Cont_son
23	Reconocimiento de la fibra peruana	Fibr_perua

Fuente: Empresa D´Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

Figura 5. Descripción de las Relaciones entre Variables

	1 :	2 :	3 :	4 :	5 :	6 :	7 :	8 :	9 :	10 :	11 :	12 :	13 :	14 :	15 :	16 :	17 :	18 :	19 :	20 :	21 :	22 :	23 :
1 : Gobem	0	3	2	1	3	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	0	1	0	0	2	1	0	2
2 : La econ	1	0	3	2	2	1	1	1	3	2	3	2	1	1	0	0	1	2	2	1	0	0	2
3 : La indu	2	2	0	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	1	0	1	1	1
4 : Relació	3	3	2	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
5 : Sector	1	1	3	1	0	3	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
6 : Acuerd	2	3	1	1	3	0	1	3	2	2	1	1	1	1	0	2	1	2	1	0	0	0	2
7 : Regulac	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0
8 : Protecci	2	1	2	1	1	3	0	0	1	1	2	1	1	1	0	0	1	2	1	1	1	1	3
9 : Compet	2	1	1	1	1	1	1	1	0	3	3	2	2	2	0	2	1	0	0	1	0	0	0
10 : Acces	2	1	3	1	1	1	0	2	3	0	2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0
11 : Acces	3	2	1	1	1	1	0	1	3	3	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : Costo	1	1	1	1	1	1	0	1	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : Prove	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : Dispon	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
15 : Demo	0	1	1	0	2	1	0	0	2	0	0	1	0	2	0	2	1	1	1	0	0	0	0
16 : Modas	1	1	3	1	1	2	0	1	2	2	1	1	1	1	1	0	3	1	1	0	0	0	0
17 : Prefer	2	1	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0
18 : Desarr	1	1	2	1	1	1	0	1	2	1	1	1	0	2	0	0	0	0	2	0	2	2	0
19 : Metod	0	1	2	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
20 : Seguri	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : Residu	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0
22 : Conta	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0
23 : Recon	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Empresa D'Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

La tabla anterior muestra la relación de influencia entre cada variable; para la valorización de cada una de ellas se respondió a la siguiente pregunta:

¿Existe una relación de influencia directa entre la variable i y j?

- Si es que no, anotamos 0
- Si esta relación de influencia directa es débil (1),
- Si esta relación de influencia directa es moderada (2),
- Si esta relación de influencia directa es fuerte (3)

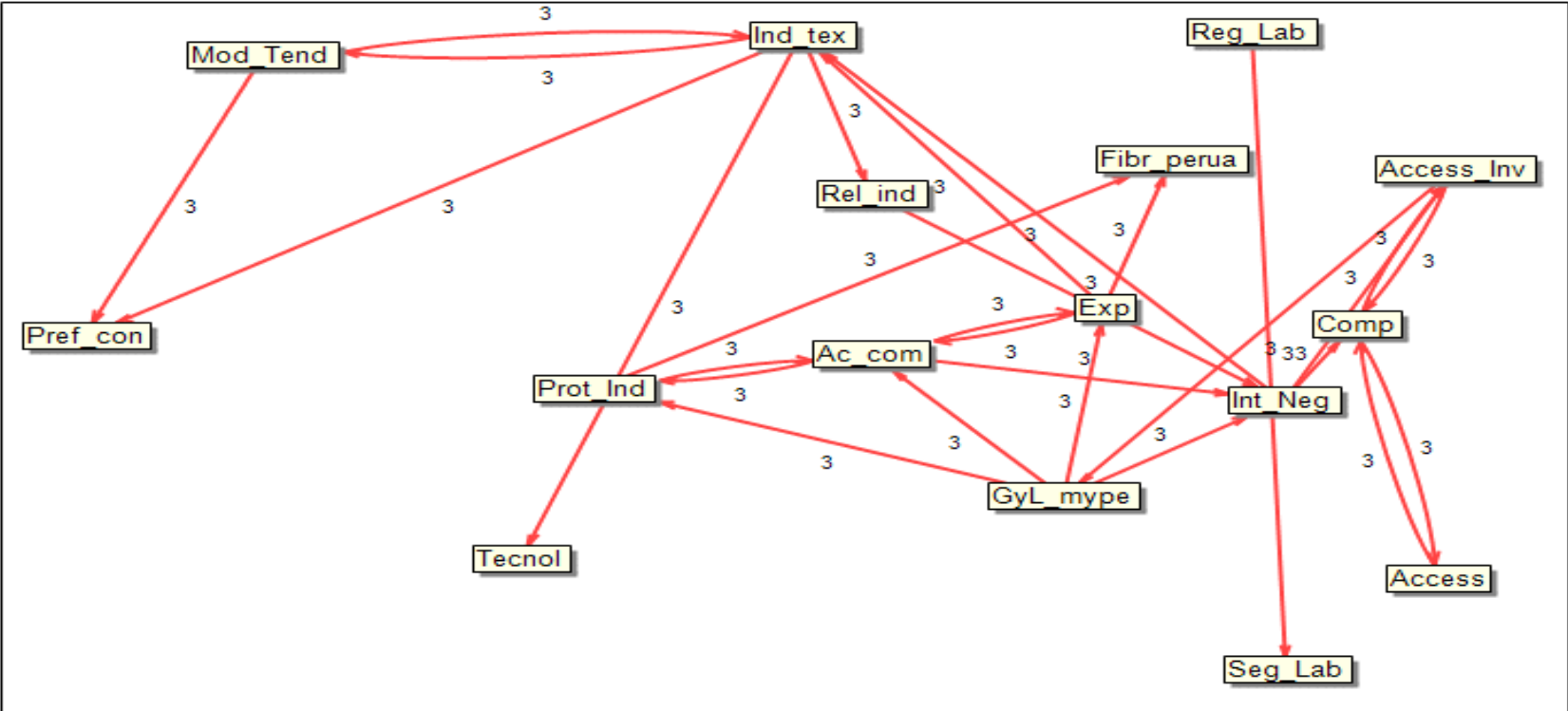
Figura 6. Descripción resumida de los Datos

N°	Variable	Total number of rows	Total number of columns
1	Gobernación y nuevas leyes para Mypes	34	34
2	La economía, intereses, y el estado del ciclo del ...	31	27
3	La industria textil, en términos generales.	33	34
4	Relación con otras industrias	20	19
5	Sector de exportaciones	20	23
6	Acuerdos comerciales	30	24
7	Regulaciones laborales	11	10
8	Protección a la industria textil nacional	27	20
9	Competencia, organizaciones que entran y salen...	25	30
10	Acceso a la Industria	22	25
11	Acceso a las fuentes de financiamiento	20	20
12	Costo de los recursos primarios	15	20
13	Proveedores	9	19
14	Disponibilidad de recursos - Materia Prima	10	18
15	Demografía - población femenina	15	5
16	Modas y tendencias	24	11
17	Preferencias del consumidor	20	13
18	Desarrollo de la Tecnología	21	20
19	Metodos de producción	11	16
20	Seguridad laboral	5	9
21	Residuos contaminantes	6	7
22	Contaminación sonora	6	5
23	Reconocimiento de la fibra peruana	7	13
	Totals	422	422

Fuente: Empresa D´Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

Así mismo se puede obtener un gráfico relacional, donde se observa la interacción gráfica entre cada variable y el nivel de interacción (Ver Figura 7).

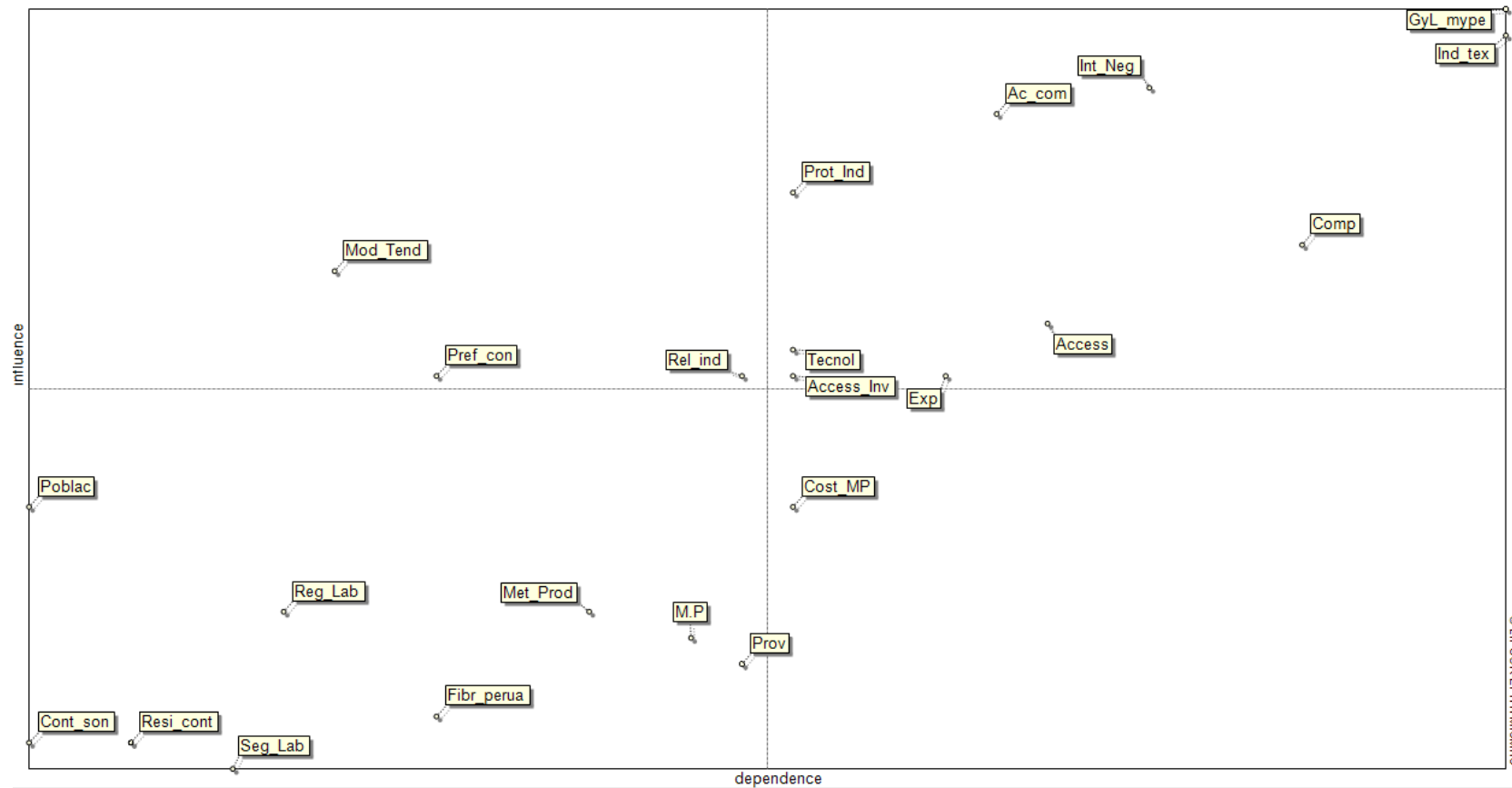
Figura 7. Gráfico Relacional



- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

Fuente: Empresa D´Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

Figura 8. Plano de influencia - dependencia



Fuente: Empresa D´Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

En el gráfico anterior es posible visualizar todas las variables del sistema y su entorno, ubicándolas en un gráfico de percepción (o plano de influencia – dependencia). Según esta forma de percepción, cada variable se presenta como un punto identificado por su número secuencial. Este punto tiene por ordenada el indicador de influencia de la variable, y por abscisa su indicador de dependencia.

Interpretación del gráfico de influencia x dependencia y tipología de variables

MICMAC puede representar los elementos de un sistema en un Plano de Influencia-Dependencia, a partir de los pares de valores asociados a cada elemento, por motricidad y por dependencia (Ver Figura 9).

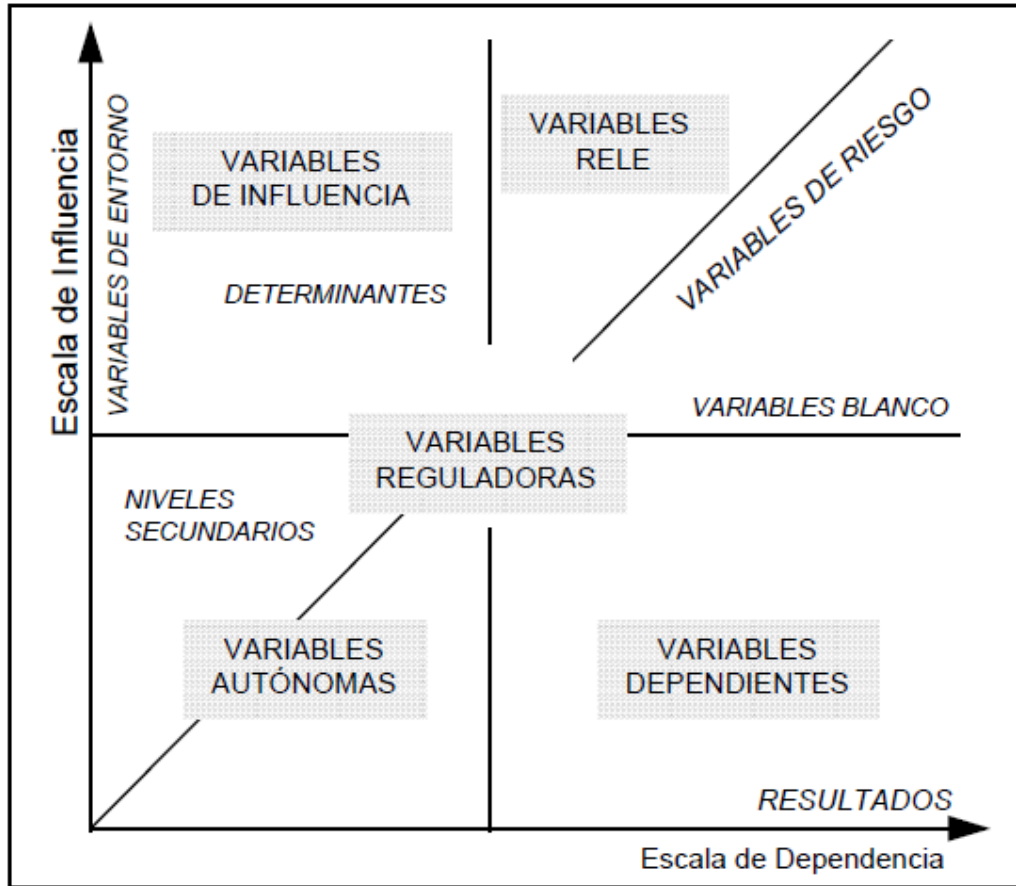
Figura 9. Cuadro que expresa el plano de Influencia – Dependencia

Rank	Label	Direct influence	Label	Direct dependence
1	GyL_mype	805	GyL_mype	805
2	Ind_tex	781	Ind_tex	805
3	Int_Neg	734	Comp	710
4	Ac_com	710	Int_Neg	639
5	Prot_Ind	639	Access	592
6	Comp	592	Ac_com	568
7	Mod_Tend	568	Exp	545
8	Access	521	Prot_Ind	473
9	Tecnol	497	Access_Inv	473
10	Rel_ind	473	Cost_MP	473
11	Exp	473	Tecnol	473
12	Access_Inv	473	Rel_ind	450
13	Pref_con	473	Prov	450
14	Cost_MP	355	M.P	426
15	Poblac	355	Met_Prod	379
16	Reg_Lab	260	Pref_con	308
17	Met_Prod	260	Fibr_perua	308
18	M.P	236	Mod_Tend	260
19	Prov	213	Reg_Lab	236
20	Fibr_perua	165	Seg_Lab	213
21	Resi_cont	142	Resi_cont	165
22	Cont_son	142	Poblac	118
23	Seg_Lab	118	Cont_son	118

Fuente: Empresa D´Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

La clasificación de las macro variables en el Plano de Influencia-Dependencia (Plano MD) se plantea en base a los cuadrantes que pertenece como se indica en el siguiente gráfico (Ver figura 10):

Figura 10. Clasificación de las macro variables en base a cuadrantes de escala Dependencia – Influencia



Fuente: Empresa D'Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

- Variables de influyentes o determinantes:
 - o Modas y tendencias
- Variables Relé
 - o Protección a la industria textil nacional
 - o Acuerdos Comerciales
 - o La economía, intereses, y el estado del ciclo del negocio.

- Desarrollo Tecnológico
- Variables de riesgo
 - Gobernación y nuevas leyes para PyMEs
 - Competencia, organizaciones que entran y salen del sector.
 - La industria textil, en términos generales.
 - Acceso a la industria
- Variables Reguladoras
 - Acceso a fuentes de financiamiento
 - Exportaciones
 - Relaciones con otras industrias
 - Preferencias del consumidor
 - Proveedores
- Variables Secundarias
 - Demografía – Población secundaria
- Variables Desconectadas
 - Seguridad Laboral
 - Contaminación sonora
 - Residuos contaminantes
- Variables autónomas
 - Regulaciones Laborales
 - Reconocimiento de la fibra peruana
 - Métodos de producción
 - Materia Prima
 - Costo de M.P.

Con lo anterior, podemos decir que para el estudio y aplicación de métodos para estudios de prospectiva nos centraremos en las variables del grupo influyentes, relé, de riesgo, reguladoras y secundarias, teniendo entonces:

- Modas y tendencias
- Protección a la industria textil nacional
- Acuerdos Comerciales
- La economía, intereses, y el estado del ciclo del negocio
- Desarrollo Tecnológico
- Gobernación y nuevas leyes para Mypes
- Competencia, organizaciones que entran y salen del sector.
- La industria textil, en términos generales.
- Acceso a la industria

- Acceso a fuentes de financiamiento
- Exportaciones
- Relaciones con otras industrias
- Preferencias del consumidor
- Proveedores
- Demografía – Población secundaria

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS SEGÚN EL METODO ÁBACO DE REGNIER

La aplicación de este método nos ayudará a poder determinar cuáles son los escenarios futuros favorables y desfavorables para la organización en el sector textil, los cuales se partirán de los factores determinados con el método de Análisis Estructural, los cuales serán evaluados según la postura optimista o pesimista del equipo de expertos consultados.

Equipo de Expertos

El equipo de monitoreo conformado por los integrantes del presente trabajo escrito determinó el equipo de expertos con el que se trabajará se le asignará una letra con la finalidad de poder abreviar sus nombres y que estas nos ayuden para el mejor entendimiento de la estructuración de los resultados; el equipo de experto está constituidos por:

- A: Ing. Nérita Pascual Rodríguez
- B: Ing. Winsor Cruz Tallado
- C: Ing. Mary Echarry Bolívar
- D: Ing. Amaral Rodríguez Peñaloza
- E: Ing. Lourdes del Busto Agüero
- F: Ing. Elizabeth Guzmán Castillo
- G: Ing. Andrea Blass Novoa
- H: Ing. David García Camacho

Cuestionario del Ábaco de Regnier

A cada uno de estos expertos, se les distribuyó el cuestionario mostrado en la Figura 11.

Figura 11. Cuestionario distribuido a los expertos

TEMA:									
NOMBRE DEL EXPERTO									
DEFINICIÓN DE LAS VALORACIONES									
Muy favorable: Verde Oscuro	V								
Favorable: Verde Claro	v								
Neutro: Amarillo	A								
Desfavorable: Rosado	r								
Muy desfavorable: Rojo	R								
Blanco (Voto en Blanco)	B								
Negro (Abstención)	N								
¿Desea responder ?		<pre> graph TD Q1[¿Desea responder?] -- SI --> Q2[En caso afirmativo, ¿Tiene Ud alguna opinión al respecto?] Q1 -- NO --> B1[] Q2 -- SI --> Q3[En caso afirmativo ¿Cuál?] Q2 -- NO --> B2[] Q3 --> V Q3 --> v Q3 --> A Q3 --> r Q3 --> R Q3 --> B Q3 --> N </pre>							
Nro	Item	Colores	V	v	A	r	R	B	N
1	Gobernación, nuevas leyes para PyMES, reglas y requisitos								
2	La economía, intereses, y el estado del ciclo del negocio								
3	La población femenina								
4	Tecnología, nuevas herramientas, equipos y métodos de trabaj								
5	Preferencias del consumidor – Moda femenina								
6	Proveedores								
7	Competencia, organizaciones que entran y salen del sector. Mercado chino								
8	La industria textil, en términos generales								

Fuente: Empresa D´Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

Matriz de Tabulación de Resultados

Además del desarrollo del cuestionario, el experto, Ing. Nérita Pascual Rodríguez, se encargó de llevar notas por escrito de los argumentos expuestos por cada uno de los expertos, teniendo como resultado la matriz mostrada en la figura siguiente (Figura 12).

Figura 12. Matriz de los resultados obtenidos a través del cuestionario del Ábaco de Regnier

		EXPERTOS								
		A	B	C	D	E	F	G	H	
ITEMS	1	Gobernación, nuevas leyes para PyMES, reglas y requisitos	V	A	A	V	v	v	V	V
	2	La economía, intereses, y el estado del ciclo del negocio	v	v	V	v	v	V	v	V
	3	La población femenina	V	v	v	V	v	V	V	V
	4	Tecnología, nuevas herramientas, equipos y métodos de trabajo	A	V	v	V	V	V	V	V
	5	Preferencias del consumidor – Moda femenina	V	V	V	V	v	V	V	V
	6	Proveedores	v	A	v	v	A	v	A	v
	7	Competencia, organizaciones que entran y salen del sector. Mercado chino	R	R	R	r	R	R	R	r
	8	La industria textil, en términos generales	v	v	v	v	v	V	A	V

Fuente: Empresa D´Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

Todos los expertos argumentaron el voto presentado en la anterior matriz razones:

1. Gobernación, nuevas leyes para PyMEs, reglas y requisitos

Los expertos que votaron por la opción verde oscuro (V), coincidieron en que en un futuro de 5 años la gobernación y las nuevas leyes para PyMEs, del sector textil están beneficiándolas ya que éstas tienen una muy considerable contribución al PBI nacional el cual ha ido incrementando considerablemente con el pasar de los años. Y los expertos que votaron de manera neutra prefirieron mantenerse neutro referente a este tema pues consideran que hay muchas cosas que involucran el futuro del tema de gobernabilidad y leyes en cuanto a PyMEs.

2. La economía, intereses, y el estado del ciclo del negocio

Casi todos los expertos coincidieron que en un futuro de 5 años la economía nacional se vea muy beneficiada debido a que ésta ha tenido una tendencia de crecimiento y beneficio nacional constante desde la primera década de este siglo, lo cual ha permitido el crecimiento y desarrollo de muchos negocios de los diferentes sectores en el Perú.

3. La población femenina

Los expertos coincidieron que la población que el incremento de la demanda de la población es mucho mayor en un futuro de 5 años debido a muchos factores importantes como son algunos que mencionan:

- Crecimiento poblacional (Femenino).
- El consumismo femenino es una tendencia que ha ido incrementando con el pasar de los años.
- Las mujeres toman mayor representatividad e importancia sobre las decisiones del hogar en las familias de este nuevo siglo.

4. Tecnología, nuevas herramientas, equipos y métodos de trabajo

Respecto a este Ítem, la mayoría de los expertos coincide en que, en un periodo de 5 años a futuro, las empresas tienen la oportunidad de aprovechar los adelantos tecnológicos y grandes avances que se vienen dando desde años atrás, sobre todo con el desarrollo científico, el cual viene evolucionando a más de 150% desde hace poco más de 4 siglos; lo cual trae consigo grandes oportunidades de desarrollo y crecimiento para las grades pequeñas empresas como las PyMEs. Y solo uno de los expertos tiene una postura neutral, esto debido a que prefirió mantenerse en un balance de lo que viene a ser factores de desarrollo tecnológico en comparación con los efectos que esta nueva tecnología puede traer condigo, lo cual no necesariamente trae consecuencias favorables o desfavorables para las empresas.

5. Preferencias del consumidor – Moda femenina

Todos los expertos coincidieron con este Ítem, ya que no solo se ven guiado de diferentes estudios sociales que se presentan a través de

diferentes medios informativos donde indican que el consumo femenino ha estado teniendo y tiene en un futuro de 5 años un crecimiento continuo, sobre todo la gran influencia que está teniendo las mujeres en la sociedad.

6. Proveedores

La mayoría de los expertos coincide en que la relación con los proveedores es un factor muy importante que toda organización debe tener en cuenta, pues representa gran parte del éxito que muchas organizaciones han logrado obtener; los presentan diferentes argumentos favorables a este ítem como:

- Relevancia del papel del proveedor en relación con las actividades de la organización.
- Gran expectativa de Integración Vertical hacia atrás, lo cual implicaría tener control sobre las actividades que involucraron en cierto momento tener una relación íntima proveedor - organización.

7. Competencia, organizaciones que entran y salen del sector. Mercado chino

Este ítem es un factor de cierta manera muy relevante en la actualidad nacional, ya que hace poco no más de 5 años se firmó el tratado de Libre Comercio (TLC) con china, lo cual implica el ingreso del mercado a empresas con productos Chinos; Todos los expertos coinciden este hecho como una actividad como desfavorable o muy desfavorable, sobre todo al sector textil que es uno de los principales sectores afectados con el ingreso de estos productos, pues compiten con productos los cuales no son de buena calidad, pero son mucho más económicos, lo cual genera un nivel de incertidumbre en las actividades de negocio de las empresas del sector textil.

8. La industria textil, en términos generales

Teniendo en coincidencia lo argumentado por la mayoría de los expertos casi todos coincidieron en que el Sector Textil presenta en un futuro de 5 años tendrá un desarrollo muy favorable ya que a nivel mundial de ha tenido gran aceptación por la calidad de los materiales tales como son los diferentes tipos de algodón que actualmente son

usados como materia prima por las grandes tiendas diseñadoras de ropa, no solo a nivel nacional, sino también a nivel mundial.

Procesamiento de Resultados por Ítems

Ahora procedemos a realizar la primera clasificación de los resultados, los cuales involucran el mover las filas de los ítems, de tal manera que los agrupamos de desde los ítems más favorables hasta los más desfavorables, teniendo como resultado la Figura 13.

- i. Preferencias del consumidor – Moda femenina (Ítem 5).
- ii. La población femenina (Ítem 3)
- iii. La economía, intereses, y el estado del ciclo del negocio (Ítem 2).
- iv. Tecnología, nuevas herramientas, equipos y métodos de trabajo (Ítem 4).
- v. Gobernación, nuevas leyes para PyMES, reglas y requisitos (Ítem 1).
- vi. La industria textil, en términos generales (Ítem 8)
- vii. Proveedores (Ítem 6).
- viii. Competencia, organizaciones que entran y salen del sector. Mercado chino (Ítem 7).

Figura 13. Importancia de cada tema respecto de cada experto

		EXPERTOS								
		A	B	C	D	E	F	G	H	
ITEMS	5	Preferencias del consumidor – Moda femenina	V	V	V	V	v	V	V	V
	3	La población femenina	V	v	v	V	v	V	V	V
	2	La economía, intereses, y el estado del ciclo del negocio	v	v	V	v	v	V	v	V
	4	Tecnología, nuevas herramientas, equipos y métodos de trabajo	A	V	v	V	V	V	V	V
	1	Gobernación, nuevas leyes para PyMES, reglas y requisitos	V	A	A	V	v	v	V	V
	8	La industria textil, en términos generales	v	v	v	v	v	V	A	V
	6	Proveedores	v	A	v	v	A	v	A	v
	7	Competencia, organizaciones que entran y salen del sector. Mercado chino	R	R	R	r	R	R	R	r

Fuente: Empresa D´Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

Procesamiento de Resultados por Expertos

Tal cual fue la forma de evaluar cada Ítem, se procedió a evaluar las expectativas y percepciones de cada experto con relación al nivel de optimismo y/o pesimismo de cada uno de ellos en relación con los Ítems, siguiendo el orden de la matriz presentada en la Figura 13, obteniendo como resultado la matriz presente en la Figura 14:

Figura 14. Matriz que expresa el optimismo y pesimismo de cada uno de los expertos respecto a cada Ítem

			EXPERTOS							
			H	F	D	G	A	E	C	B
ITEMS	5	Preferencias del consumidor – Moda femenina	V	V	V	V	V	v	V	V
	3	La población femenina	V	V	V	V	V	v	v	v
	2	La economía, intereses, y el estado del ciclo del negocio	V	V	v	v	v	v	V	v
	4	Tecnología, nuevas herramientas, equipos y métodos de trabajo	V	V	V	V	A	V	v	V
	1	Gobernación, nuevas leyes para PyMES, reglas y requisitos	V	v	V	V	V	v	A	A
	8	La industria textil, en términos generales	V	V	v	A	v	v	v	v
	6	Proveedores	v	v	v	A	v	A	v	A
	7	Competencia, organizaciones que entran y salen del sector. Mercado chino	r	R	r	R	R	R	R	R

Fuente: Empresa D´Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

Tal es la apreciación de los expertos de la visión que tienen sobre el sector textil en un futuro de cinco años, y la clasificación por columnas que es la apreciación que cada uno muestra respecto del tema, de tal manera que el orden de los expertos del más optimista al más pesimista es la siguiente:

i. H: Ing. David García Camacho

Especialista en procesos productivos del sector textil – confecciones, con experiencia en gestión de mantenimiento planificado y correctivo de empresas.

ii. F: Ing. Elizabeth Guzmán Castillo

Especialista en el sector industrial textil - confecciones, específicamente en las áreas relacionadas con producción, métodos y calidad.

iii.D: Ing. Amaral Rodríguez Peñaloza

Consultora Empresarial en diseño y reestructuración de procesos para las áreas administrativas y productivas de organizaciones del sector industrial y financiero.

iv.G: Ing. Andrea Blass Novoa

Profesional especializada en elaboración y evaluación de instrumentos de gestión como: Plan de Trabajo, Plan Estratégico Empresarial y Balanced Score Card.

v. A: Ing. Nérita Pascual Rodríguez

Experiencia profesional trabajando en Planeamiento Estratégico y en aplicación de Sistemas de Seguimiento y Evaluación, con dominio y aplicación del enfoque de Gestión por Resultados.

vi.E: Ing. Lourdes del Busto Agüero

Experiencia como expositor, facilitador y/o docente en Prospectiva, Inteligencia, Planeamiento Estratégico, Modelos de Negocios e Innovación para diversas instituciones.

vii. C: Ing. Mary Echarry Bolívar

Experiencia en el Sector Público y Privado, con más de 10 años de experiencia laboral en Prospectiva y Planeamiento Estratégico, Balanced Scored Card, Evaluación de Proyectos de Inversión e Innovación en los Negocios.

viii.B: Ing. Winsor Cruz Tallado

Profesional en ingeniería industrial con experiencia en docencia universitaria, en administración de operaciones en empresas industriales, sistemas de información, consultor en proyectos y organización y métodos.

Conclusiones del Ábaco

Ahora, explicando mejor el resultado final del Ábaco de Regnier, es que el mover las filas y columnas de la matriz según conveniencia en factores favorables / Desfavorables y percepción Optimista /Pesimista de los Expertos; es que, a nivel horizontal, nos muestra la importancia de cada Ítem; y a nivel vertical la visión general de cada experto referente al tema y en cualquier aspecto la opinión de cada quién.

APLICACIÓN DEL MÉTODO JESÚS RODRIGUEZ

De acuerdo con los resultados de la construcción de escenarios, podemos apreciar que, a través de la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter, estos son muy limitados, solo se analizan en forma general, sin llegar a obtener situaciones concretas futuras que nos permitan prever los cambios que amenazan o mejoran la capacidad de competir de la organización.

Así mismo, utilizando la técnica de Porter, los resultados obtenidos provienen del punto de vista de un solo experto, el cual podría tener acertados juicios acerca de ciertos temas, como también erróneas apreciaciones acerca de otros. En este sentido, este método impide la posibilidad de comparar opiniones y cuestionar juicios. Además, esta técnica se caracteriza por un trabajo de conjetura subjetivo e imaginación de un solo experto que se basa en hechos pasados.

Si bien el tiempo requerido para desarrollar la aplicación de la técnica de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter en la construcción de escenarios es corto; su exactitud a largo plazo no es acertada. Por otro lado, la discusión abierta entre expertos del tema de confección de prendas de vestir fue, y es en la mayor parte de los casos, enriquecedora para todos sus participantes, además de, evidentemente, para el organizador. Debido a la experiencia por igual

de cada uno de los participantes se tuvo resultados más satisfactorios. Pero los problemas de un panel de expertos son los mismos que los de cualquier otro tipo de reunión de personas. Hay ocasiones en las que la opinión que prevaleció no fue la más sensata o la más lógica, sino que lo fue aquella que más tenazmente ha sido defendida por su ponente. Opiniones que podían ser válidas, fruto únicamente de una opinión subjetiva, quedaron anuladas por la aparición de datos sesgados en una cierta dirección y que se presentan como incuestionables. O la autoridad de uno de los participantes, cuyo renombre es indiscutible, influyo para que otros de menor talla expresen libremente sus ideas. Además, se notó en el ejercicio que existe una cierta vergüenza en cambiar de opinión a lo largo del debate y, debido a ello, se mantuvo inmutable una posición, ocasionando que los frutos obtenidos por el conjunto puedan ser manguados. De este modo, el resultado no pudo en modo alguno ser beneficioso para el objetivo final.

Aparecieron, por otra parte, situaciones que aparentemente son fructíferas pero que analizadas al cabo de un tiempo se aprecia han sido casi baldías. Son aquellas en las que, tras la presentación de una o varias ideas, el resto del debate o la discusión se reduce a comentarlas una y otra vez; de este modo en ciertos momentos no surgieron puntos nuevos de reflexión y los expertos se dedicaron a dar vueltas a conceptos idénticos. Un hecho adicional que ocurrió en ciertas áreas que se cuestionaron fue que, por razones diferentes, la mayor parte de los miembros presentes compartían idénticas opiniones. Pero, además de estar ya presentes en la mente de los participantes antes de iniciar la sesión, apenas han sido contrastadas con otras diferentes y, por ello, la validez de las conclusiones puede ser dudosa.

La metodología de Jesús Rodríguez aplicado a la empresa D'ORQUÍDEAS S.A.C, tiene como base la consulta de un experto de la empresa que, a través de un conjunto de preguntas, vierten sus opiniones en torno a un determinado tema. Pero, en este caso un integrante del equipo encargado del estudio fue responsable de dirigir la reunión de lluvia de ideas entre los expertos de cada área de la empresa contestando así las preguntas del cuestionario (Ver Anexo 1).

El equipo de monitoreo

El equipo de monitoreo está constituido por las dos personas responsables del desarrollo de la presente Investigación; los cuales estamos encargados de desarrollar la aplicación de este método de una

manera correcta y que los datos recopilados por los diferentes cuestionarios aplicados sean lo más veritativos posibles, para de esta manera obtener una información sincerada por parte de los entrevistados.

Características del experto de la organización consultado

En el caso de la aplicación del método Jesús Rodríguez para el desarrollo de un plan estratégico basado en prospectivas, la persona elegida y más oportuna es el Gerente General de la empresa en estudio (D'ORQUÍDEAS S.A.C.) quien es la persona que mejor conoce del negocio y del Sector Textil presente en la organización.

Cuestionario Modelo

El cuestionario aplicado al Gerente General de la empresa se puede apreciar en el Anexo 1, a través del cual obtuvimos información muy relevante de la organización; el desarrollo de la aplicación del cuestionario se muestra en el Anexo 5; de donde pudimos tomar la información para poder desarrollar el planeamiento estratégico basado en prospectivas.

Escenarios según Jesús Rodríguez

Según la información recopilada a través de la aplicación del cuestionario, la cual se muestra en el Anexo 5 de la Investigación, se pudo llegar a la construcción de los siguientes escenarios para la empresa dentro de 5 años:

- La empresa tiene una más estrecha relación con sus proveedores, lo cual le permite a la empresa tener prioridad sobre la disponibilidad de la materia prima.
- El desarrollo de los canales de distribución es de un mayor nivel, ya que del trato de con Detallistas o minoristas, la empresa negocia con Agentes exclusivos.
- Lo clásico es una tendencia actual que se integra lo juvenil y buen estilo de vestimenta.
- La empresa se encuentra en condiciones de crecer a consecuencia de la falta de capacidad instalada.

- La empresa se encuentra frente a la posibilidad de poder instalar un sistema ERP de control de producción.
- La empresa se encuentra frente a la posibilidad de renovación de máquinas y equipos textiles con nuevas tecnologías.
- Mayor cantidad de Ingenieros profesionales muy especializados en el sector textil.

MODELO CON PLAN DE PROSPECTIVA

La formulación del plan estratégico toma como referencia la metodología del Dr. Jesús Rodríguez, la cual usa una serie de preguntas que deben ser contestadas por las máximas autoridades o jefes de la PyME D'ORQUÍDEAS S.A. Por otro lado, se debe hacer entender a todos los elementos de la empresa la importancia de su planeamiento estratégico, además de explicar los procesos que hay que seguir para la puesta en marcha de la referida propuesta de plan estratégico en base a prospectiva.

Definiciones Estratégicas

Visión

Convertirse en la PyME líder a nivel de San Juan de Lurigancho, gracias a la excelencia de sus colaboradores a nivel interno (empleados) y externos (proveedores) y a su calidad de atención al cliente.

Misión

Brindar un servicio a medida de las exigencias del mercado, gracias a la calidad de procesos, compromiso del personal y la generación del clima laboral idóneo identificados en la PyME.

OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los objetivos estratégicos van de la mano con el análisis interno y externo de la PyME, además de tener en cuenta el diagnóstico de los escenarios y el uso de la metodología panel de expertos.

- Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.
- Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)
- Analizar y diagnosticar la situación actual de las titulaciones.
- Aumentar la capacidad de producción de la PYME, a través de la captación de nuevo clientes locales y provinciales.
- Posicionar a la PYME en el mercado, ofreciendo un servicio de calidad para consumidor.
- Mejorar el clima laboral existente en la relación entre empleados.
- Mejorar las relaciones externas y potenciar la imagen

ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Por cada objetivo existen estrategias, las cuales se presentan a continuación:

- Aumentar la capacidad de producción de la PyME, a través de la captación de nuevo clientes locales y provinciales:
 - o Formar parte de los programas de la Marca Perú.
 - o Incursionar en el mercado de la ropa masculina.
 - o Impulsar la marca en la web y redes sociales.
- Posicionar a la PyME en el mercado, ofreciendo un servicio de calidad para el consumidor:
 - o Capacitación a los empleados en mejora de procesos y excelencia en atención
 - o Desarrollar nuevos productos de acuerdo con las nuevas tendencias del mercado.
 - o Diseñar un programa de reconocimiento a nivel nacional
 - o Desarrollar un programa de ofertas estacionarias
- Mejorar el clima laboral existente en la relación entre empleados y su respectivo reclutamiento:
 - o Desarrollar actividades de camaradería para integración de empleados.
 - o Diseñar planes de corrección objetiva en caso de riñas laborales.
 - o Mejora de ambientes en donde los empleados participan en grupos; comedor, áreas de la empresa, campos deportivos, etc.

PLANES EN ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Hay que desarrollar cada estrategia en acciones concretas que hagan visible rápidamente las mejoras, principalmente por los empleados, los proveedores y los clientes.

a) Aumentar la capacidad de producción de la PyME, a través de la captación de nuevo clientes locales y provinciales.

- E1: Formar parte de los programas de la Marca Perú.

ACCIONES:

- Solicitar y obtener las licencias respectivas para usar a la Marca Perú.
- Promocionar a las prendas de vestir de mujeres a través de los programas de la Marca Perú.
- Participar activamente en las actividades realizadas por el Estado a nivel Nacional, con respecto a la Marca Perú.

- E2: Incursionar en el mercado de la ropa masculina.

ACCIONES:

- Empezar a generar moldes para la creación de ropa masculina de acuerdo con las últimas tendencias para jóvenes.
- Buscar incursionar en pasarelas de Gamarra para hacer conocida el diseño de ropa para hombres.
- Realizar ofertas por lanzamiento de productos para hombres.

- E3: Impulsar la marca en la web y redes sociales.

ACCIONES:

- Tercerizar la creación de la página Web y administrarla con el objeto de llegar más eficazmente al cliente femenino y masculino.
- Diseñar FANPAGE de la empresa, para estar al pendiente de los principales comentarios de los usuarios del producto de la empresa.

b) Posicionar a la PyME en el mercado, ofreciendo un servicio de calidad para el consumidor.

- E1: Capacitación a los empleados en mejora de procesos y excelencia en atención al cliente.

ACCIONES:

- Tercerizar capacitaciones para los operarios y empleados en torno al cargo que desempeñan.

- E2: Desarrollar nuevos productos de acuerdo con las nuevas tendencias del mercado.

ACCIONES:

- Aplicar el modelo BOST CONSULTING, para determinar qué productos manejamos y empezar a diseñar nuevos, de acuerdo con la tendencia del mercado.
- Realizar un bechmarking de los productos estrella de la competencia.
- Actualizar tecnologías de diseño de componentes de prendas.

- E3: Participar en programas de reconocimiento de marca a nivel distrital y provincial.

ACCIONES:

- Visitar y participar activamente en las exposiciones de ropa de algodón peruano en las exposiciones de marcas top del mercado dentro del distrito o mercado.
- Competir en eventos de diseño de modas a nivel provincial.

- E4: Desarrollar un programa de ofertas estacionarias:

ACCIONES:

- Planificar programas por temporadas para entregar ofertas al cliente, de esa manera ganamos otros clientes y fidelizamos a los que ya tenemos.

c) Mejorar el clima laboral existente en la relación entre empleados y su respectivo reclutamiento:

- E1: Desarrollar actividades de camaradería para integración de empleados.

ACCIONES:

- Campeonatos deportivos, almuerzos en donde se logre la integración de los mismos.

- Eventos en donde se premie a los mejores empleados, por los resultados obtenidos.

d) Diseñar planes de corrección objetiva en caso de riñas laborales.

ACCIONES:

- Diseñar mecanismos para mejorar el relacionamiento entre los empleados.
 - Capacitaciones en clima laboral.
- Mejora de ambientes en donde los empleados participan en grupos; comedor, áreas de la empresa, campos deportivos, etc.

ACCIONES:

- Colocar mensajes orientadores de buenas prácticas laborales en los ambientes donde los empleados se reúnen con peculiaridad.
- Crear un ambiente para el des estrés laboral, por ejemplo, un café.

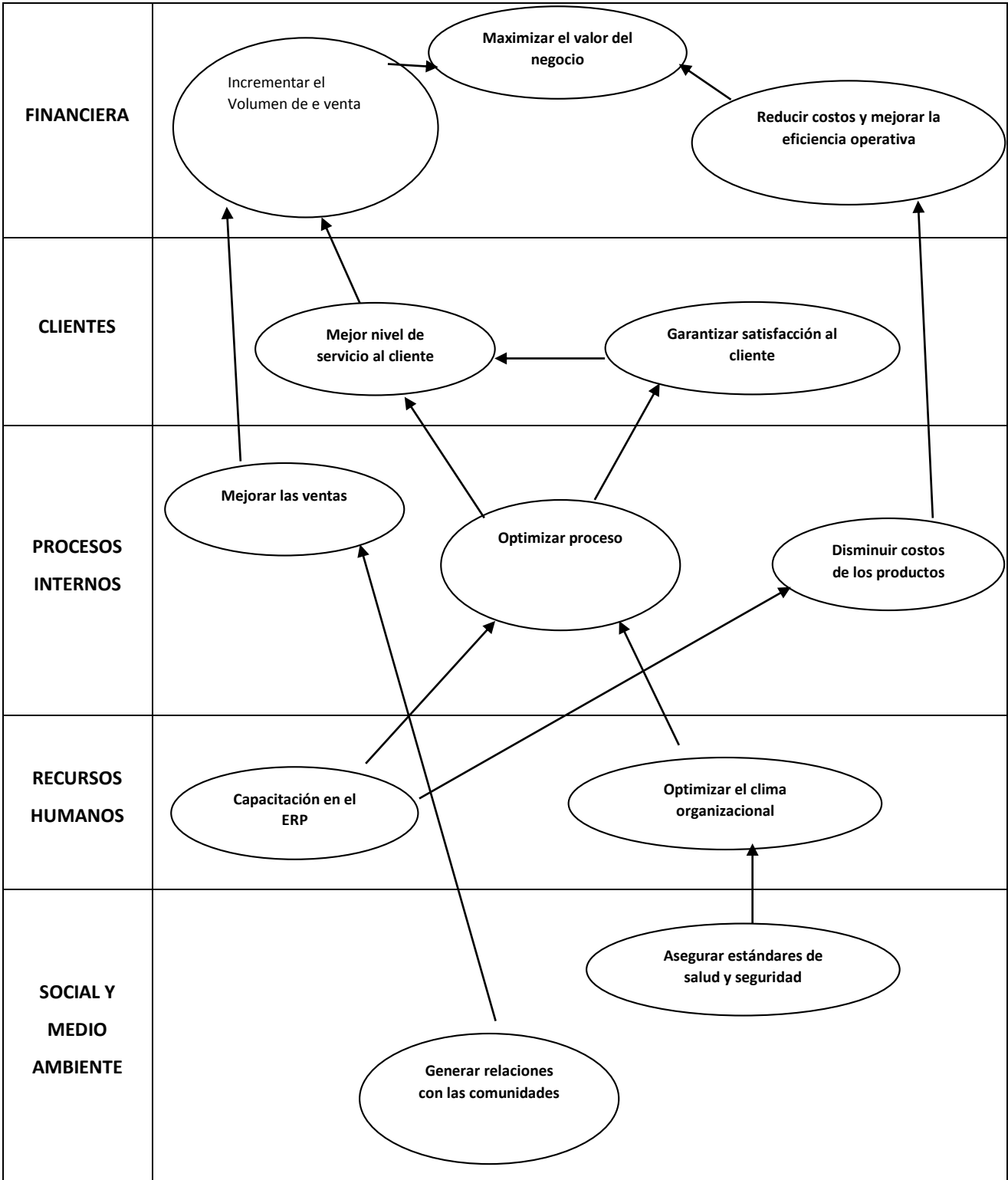
Tabla 9. Indicadores de gestión del planeamiento estratégico

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Nº	Indicador	Unidad de Medida	Situación actual	Meta 2021
Aumentar las utilidades en 30%	Disminuir costos fijos	1	Porcentaje de disminución de costos fijos por evento	%	30%	2%
	Aumentar volumen de ventas un 7% anual	2	Porcentaje de volumen de ventas	%	7%	35%
	Crear una organización descentralizada	3	Creación de sedes en provincia	Nº	0	5
Aumentar el uso de tic's	Obtener certificaciones internacionales	4	Cantidad de certificaciones internacionales	Nº	0	3
	Tener los procedimientos en forma digital	5	% de digitalización de procesos	%	5%	60%

Brindar una Mejor Experiencia al Cliente.	Ampliar Oferta de Servicios de Capacitación	6	Cantidad de Nuevos Servicios Implementados	Nº	1	5
	Ampliar Convenios con Asociaciones Empresariales	7	Cantidad de Nuevos Convenios Firmados	Nº	1	5
		9	Cantidad de Nuevos Periódicos	Nº	1	5
		10	Avance del Proyecto Portal Propio	%	5%	100%
	Aumentar Canales de Comunicaciones	11	Cantidad de Encartes (Publicidad Física)	Nº	2	20
		12	Cantidad de Nuevos Auspiciadores	Nº	1	10
		13	Cantidad de capacitaciones	Nº	2	20

Fuente: Empresa D' Orquídeas S.A.C.
Elaboración propia.

Figura 15. Mapa Estratégico del Scorecard de la Empresa D´Orquídeas S.A.C.



Perspectiva Financiera														
Objetivos Estratégicos	Tipo	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Maximizar el Valor del Negocio	Cantidad	Rentabilidad sobre ventas	52000	48000	50000	55000	48000	50000	48000	52000	55000	48000	500000	52000
Incrementar el Volumen de Operaciones	Porcentaje	% Incremento de Ventas	0.20	0.16	0.21	0.25	0.27	0.32	0.14	0.17	0.26	0.30	0.29	0.35
Reducir costos y mejorar la eficiencia operativa	Porcentaje	Tasa de reducción de costos y gastos	0.11	0.15	0.13	0.11	0.13	0.17	0.09	0.08	0.13	0.12	0.10	0.11

Perspectiva Clientes														
Objetivos Estratégicos	Tipo	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mejor nivel de Servicio al cliente	Porcentaje	Tasa de reducción de reclamos	0.20	0.16	0.21	0.25	0.27	0.32	0.30	0.34	0.35	0.30	0.30	0.30
Garantizar la satisfacción del cliente	Porcentaje	% de reclamos atendidos	0.60	0.64	0.61	0.75	0.70	0.74	0.14	0.17	0.26	0.30	0.29	0.35

Perspectiva Procesos Internos														
Objetivos Estratégicos	Tipo	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Optimizar los procesos de servicios	Porcentaje	Tasa de errores de servicios	0.40	0.45	0.40	0.35	0.35	0.40	0.30	0.34	0.35	0.30	0.30	0.30
Disminuir nuestros costos de distribución	Porcentaje	% disminución de costos de distribución	0.20	0.16	0.21	0.25	0.27	0.32	0.14	0.17	0.26	0.30	0.29	0.35
Mejorar las Ventas	Cantidad	Horas dedicadas al cliente	70	70	75	80	90	90	90	80	90	95	95	95

CONCLUSIONES

Conclusión general

La aplicación de técnicas de prospectiva para elaborar un diagnóstico para el planeamiento estratégico 2017-2021 de la empresa D' ORQUÍDEAS S.A.C., del sector textil revela que hay deficiencias como falta de la estructuración de la organización, además la gerencia no cuenta con un adecuado liderazgo el cual oriente a la organización.

Conclusiones específicas

- La aplicación de técnicas de prospectiva para elaborar un diagnóstico sobre el desempeño organizacional para el planeamiento estratégico 2017-2021, en la gestión de la empresa D' ORQUÍDEAS S.A.C., del sector textil, revela la falta de una estructura orgánica definida, ocasionando en la organización cierta incertidumbre y desarticulación, descoordinaciones en las definiciones de las funciones. duplicidad de esfuerzos y actividades inconexas.
- La aplicación de técnicas de prospectiva para elaborar un diagnóstico sobre el desempeño funcional para el planeamiento estratégico 2017-2021, en la gestión de la empresa D' ORQUÍDEAS S.A.C., del sector textil, revela que la empresa no cuenta con un adecuado sistema de control de producción, esto provoca que la organización esté produciendo a ciegas y se mantenga en probabilidades para poder calcular la producción.
- La aplicación de técnicas de prospectiva para elaborar un diagnóstico sobre la estructuración adecuada para el planeamiento estratégico 2017-2021, en la gestión de la empresa D' ORQUÍDEAS S.A.C., del sector textil, revela la carencia de un plan de mantenimiento, lo cual hace que se genere tiempo muerto de mano de obra y de maquinaria, provocando la pérdida no solo de tiempo, sino el retraso en la producción y por ende el incumplimiento de los pedidos.

RECOMENDACIONES

- La empresa de D' ORQUÍDEAS S.A.C., en lo referente al desempeño organizacional, se recomienda, que defina una estructura orgánica acorde con la actividad empresarial que desarrolla, permitiendo articular las funciones de manera eficiente.
- La empresa de D' ORQUÍDEAS S.A.C., en lo referente al desempeño funcional, se recomienda, el diseño de un sistema de control de producción, que provea información y reportes inmediatos, teniendo un mayor control sobre los inventarios y la producción.
- La empresa de D' ORQUÍDEAS S.A.C., en lo referente a la estructuración adecuada, se recomienda, la elaboración de un plan de mantenimiento, esto permitirá evitar el tiempo muerto de mano de obra y maquinaria, evitando el retraso en la producción, favoreciendo el cumplimiento de los pedidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arieu / Consistencia Estratégica / Publicado el 2013.
- Escurra Aguirre, Aldo Fernando / Modelo de Planeamiento estratégico basado en Técnicas de Prospectiva para una empresa del Sector Importación / Publicado el 2004.
- Meza Aliaga, Enrique Gregorio / Planeamiento Prospectivo y Estratégico / Publicado en 2011.
- Milla, Luis / El poder del planeamiento Estratégico / Editorial ALCORZA / Edición 1 / Publicado el 2007.
- <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>.
- <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>.
- <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>.
- <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/280-destacan-importancia-del-sector-textil-confecciones>.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO SEGÚN METODOLOGÍA DE JESÚS RODRIGUEZ

A) ACTIVIDAD PARA ARTICULAR EL PROPÓSITO DE UNA ORGANIZACIÓN

Direcciones: Use esta actividad para una aplicación de lluvia de ideas sobre lo apropiado en la declaración del propósito para su organización. Cuando complete esta actividad, debe tener un plan rudo de declaración del propósito.

Al preparar a declaración del propósito, consideren cómo responder las siguientes, preguntas:

1. ¿Por qué estamos en este negocio?

2. ¿Cómo queremos tratar a nuestros clientes?

3. ¿Quiénes son nuestros clientes?

4. ¿Cómo debe esta organización contribuir al bienestar de los empleados? ¿Gente en el país? ¿Gente en el mundo?

B) ACTIVIDAD PARA ARTICULAR METAS Y OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN

Direcciones: Use esta actividad para una aplicación de lluvia de ideas sobre las metas y objetivos apropiados para su organización.

Recuerde que los objetivos deben declararse directamente de la declaración del propósito de la organización, pero no debe especificar tiempo, cantidad, calidad. Las metas deben venir directamente de los objetivos y deben contener puntos de cuánto cuesta y para cuando.

Objetivos de la Organización

(Escriba los objetivos de la organización considerando que se pueden desarrollar en puntos tales como reducción de costos, ganancias (utilidades), crecimiento, responsabilidad social, responsabilidad a la comunidad, el bienestar del empleado, productividad calidad de producto, servicio, mercado, relación con el cliente, investigación y desarrollo, eficiencia de la organización, finanzas de la organización y desarrollo de la administración.)

Metas de la Organización

(Para cada objetivo que se indica en la página anterior, escriba una meta que corresponda con las especificaciones como, por ejemplo: cuando el objetivo será obtenido, como se medirá, etc.)

C) ACTIVIDAD PARA IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Direcciones: Use esta actividad para la aplicación de lluvia de ideas sobre las fortalezas y debilidades únicas de la organización. Cuando complete esta actividad, debe tener dos listas. Una lista debe comprender las funciones que la organización hace bien en comparación con la competencia. La otra lista debe indicar esas funciones que a organización no hace bien en comparación con la competencia.

Fortalezas de la Organización

(Considere tales puntos como: mercado de la organización, producción/Operaciones, finanzas, personal, investigación y desarrollo, ventas, relaciones con los clientes, relaciones con los proveedores, relaciones con los distribuidores, y relaciones con las agencias de gobierno reglamentarias.)

Debilidades de la Organización

(Considere tales puntos como: mercado de la organización, producción/Operaciones, finanzas, personal, investigación y desarrollo, ventas, relaciones con los clientes, relaciones con los proveedores, relaciones con los distribuidores, y relaciones con las agencias de gobierno reglamentarias.)

D) ACTIVIDAD PARA EXPLORAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ORGANIZACIÓN

Direcciones: Use esta actividad para una aplicación de lluvia de ideas sobre cambios posibles en el futuro que ocurren en el ambiente

externo el cual puede afectar su organización sobre los próximos 1 – 5 años.

1. Qué cambios del futuro en el ambiente externo se esperan sobre los próximos 1 – 6 años en las siguientes áreas:

Áreas de Ambiente

Cambios Anticipados

Gobernación, nuevas leyes,
reglas, requisitos

La economía, interés y el
estado del ciclo del negocio

La población, direcciones de
ansiedad y formación de la
familia

Tecnología, nuevas
herramientas, equipo y
métodos de trabajo

Preferencia de consumidores,
preferencia en productos o
servicios

Movimiento de geografía,
población, competencia,
proveedores y distribuidores

Competencia, organizaciones que entran o salen de la industria

La industria, prácticas de las compañías más grandes de la industria

Proveedores

Distribuidores, métodos de transportación de productos y entrega de servicios

Cambios sociales, vistas del gobierno, la industria, la organización

E) ACTIVIDAD PARA CONSIDERAR LAS ESTRATEGIAS DISPONIBLES

Direcciones, use esta actividad para la aplicación de lluvias de ideas sobre la extensión de estrategias que existen para una organización.

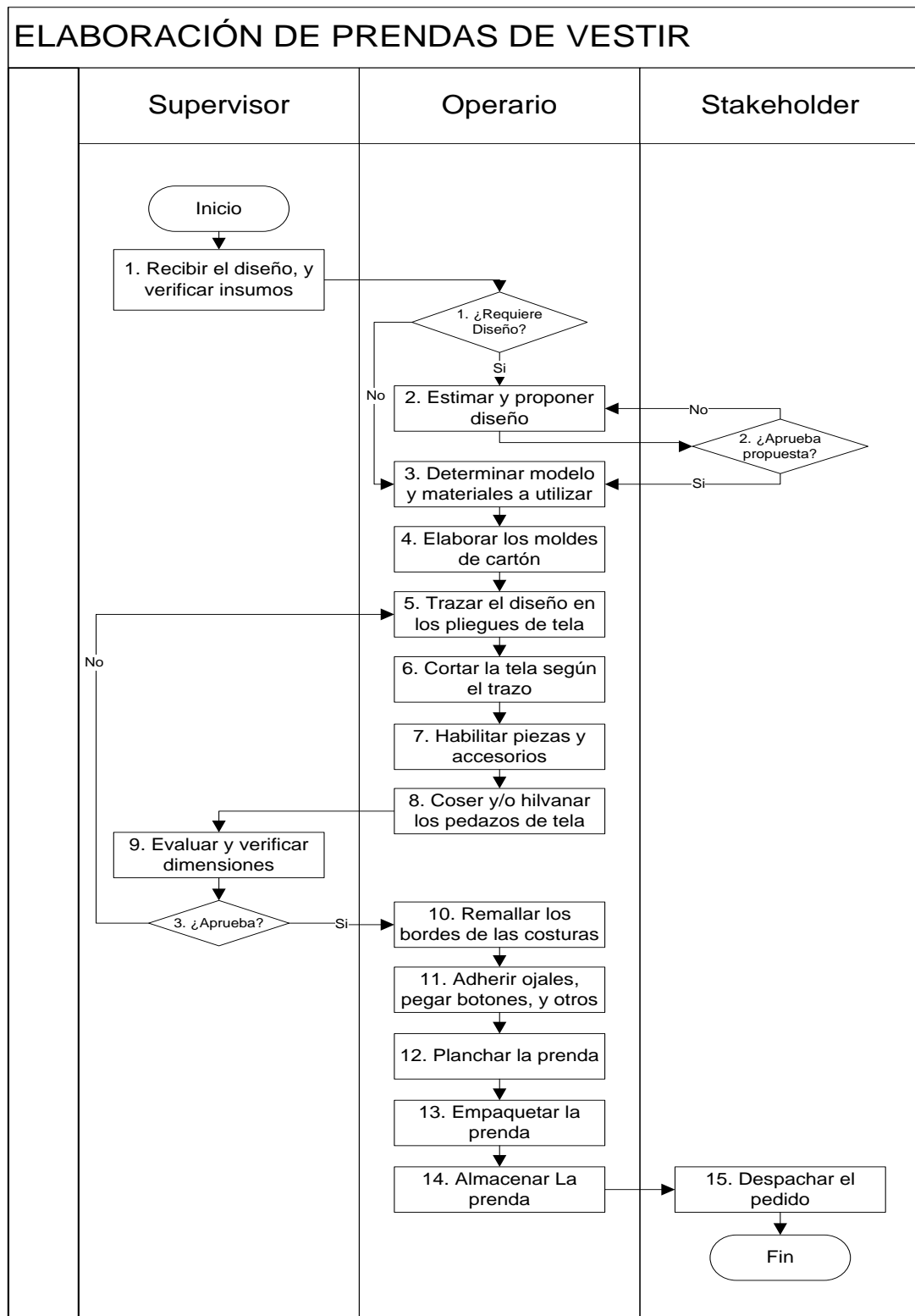
1. ¿Qué pasará si su organización decide perseguir una estrategia de crecimiento? (Describa que es lo que va a crecer, como una estrategia de crecimiento ayudará a prevenir las amenazas de futuro o aprovechará las oportunidades del futuro del ambiente externo, cómo una estrategia de crecimiento ayudará a edificar sobre las fortalezas y corregir las debilidades de la organización.)

2. ¿Qué pasará si su organización decide perseguir una estrategia de Diversificación? (Describa como afectará a la organización la diversificación en nuevas áreas de mayor promesa, como una estrategia de diversificación ayudará a prevenir las amenazas de futuro o aprovechará las oportunidades del futuro del ambiente externo, cómo una estrategia de diversificación ayudará a edificar sobre las fortalezas y corregir las debilidades de la organización.)

3. ¿Qué pasará si su organización decide perseguir una estrategia de Integración? (Describa cuales son los proveedores, competencia y distribuidores de los servicios de la organización, como una estrategia de integración, cómo una estrategia de integración ayudará a prevenir las amenazas de futuro o aprovechará las oportunidades del futuro del ambiente externo, cómo una estrategia de integración ayudará a edificar sobre las fortalezas y corregir las debilidades de la organización.)

4. ¿Qué pasará si su organización decide perseguir una estrategia de Combinación? (Describa qué áreas de la organización perseguían un tipo de estrategia, por qué perseguirán ésta estrategia, qué departamentos de la organización perseguirán una estrategia diferente, por qué estas áreas perseguirán una estrategia diferente, cómo una estrategia de combinación ayudará a prevenir las amenazas de futuro o aprovechará las oportunidades del futuro del ambiente externo, cómo una estrategia de combinación ayudará a edificar sobre las fortalezas y corregir las debilidades de la organización.)

ANEXO 2: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN



ANEXO 3: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO

Cuestionario "Apoyos"

	Preguntas	Puntaje 1-4
1	En la organización tenemos mucho talento.	
2	Cuando reclutamos, lo hacemos con amplio conocimiento de quien es para el puesto requerido.	
3	Las personas de mi departamento tienen sus trabajos claramente definidos.	
4	Todos los departamentos trabajan por un objetivo común.	
5	Se dispone fácilmente de la información necesaria para tomar decisiones.	
6	Se genera información acerca de donde se necesita el control administrativo.	
7	Todo el personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.	
8	Existe capacitación para habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto.	
9	El personal responde a los incentivos.	
10	Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo.	

Cuestionario "Apoyos"

	Preguntas	Puntaje 1-4
1	En la organización tenemos mucho talento.	
2	Cuando reclutamos, lo hacemos con amplio conocimiento de quien es para el puesto requerido.	
3	Las personas de mi departamento tienen sus trabajos claramente definidos.	
4	Todos los departamentos trabajan por un objetivo común.	
5	Se dispone fácilmente de la información necesaria para tomar decisiones.	
6	Se genera información acerca de donde se necesita el control administrativo.	
7	Todo el personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.	
8	Existe capacitación para habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto.	
9	El personal responde a los incentivos.	
10	Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo.	

1	El personal tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas.	
1 2	La alta dirección considera la creatividad como parte de su trabajo.	
1 3	Las juntas son bien recibidas porque casi siempre son productivas.	
1 4	Los equipos emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.	
1 5	Los administradores creen que el personal se esfuerza en su trabajo.	
1 6	La mayoría de los administradores se interesa en que el personal sea feliz en su trabajo.	
1 7	El personal sabe lo que la empresa les reserva para el futuro.	
1 8	La educación administrativa es muy útil para nosotros.	
1 9	Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos de la empresa.	
2 0	Los planes a largo plazo están muy bien desarrollados.	

1	El personal tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas.	
1 2	La alta dirección considera la creatividad como parte de su trabajo.	
1 3	Las juntas son bien recibidas porque casi siempre son productivas.	
1 4	Los equipos emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.	
1 5	Los administradores creen que el personal se esfuerza en su trabajo.	
1 6	La mayoría de los administradores se interesa en que el personal sea feliz en su trabajo.	
1 7	El personal sabe lo que la empresa les reserva para el futuro.	
1 8	La educación administrativa es muy útil para nosotros.	
1 9	Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos de la empresa.	
2 0	Los planes a largo plazo están muy bien desarrollados.	

ANEXO 4: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO

Para el análisis de la empresa, se desarrollaron una entrevista corta a 5 personas, entre supervisores y jefe de área textil, para conocer sus opiniones sobre la eficiencia de la organización y el clima laboral, esta entrevista se realizó con el objeto de realizar una encuesta acorde con la situación; así mismo se realizó una encuesta de 10 preguntas a 10 personas (entre confeccionistas y vendedores).

1.1. Recopilación de la Información

1.1.1. Entrevista

Se realizó una entrevista corta a 5 personas, entre supervisores y jefe de área textil, para conocer sus opiniones sobre la eficiencia de la organización y el clima laboral. Esta entrevista se realizó con el objeto de realizar una encuesta acorde con la situación.

Las preguntas que se elaboraron fueron las siguientes:

1. *¿Cómo se podría incrementar la eficiencia de esta organización?*
2. *¿Cómo piensa que su jefe podría ser más eficiente?*
3. *¿Se mantiene usted informado de lo que pasa?*
4. *¿Cuáles con las razones por las cuales el personal abandona la empresa?*
5. *¿Cómo considera la dedicación e iniciativa de los empleados hacia su trabajo?*
6. *¿Cómo califica el nivel de cooperación en los diferentes niveles organizacionales?*

Las respuestas más usuales que se obtuvo fueron las siguientes:

1. Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que en toda organización siempre hay algo por mejorar. Cuando se les pregunto en cómo se podría incrementar la eficiencia de esta organización, algunos de ellos nos dijeron que mediante un incremento en las ventas podrían conseguir más eficiencia, pues habría más dinero para invertir en tecnología y mejorar el producto que ofrecen. Esta respuesta nos dio a conocer que algunos no sabían el significado de ser eficiente, pues se es eficiente cuando consigues el mismo resultado, pero con menos recursos. Dos de los entrevistados nos indicó que se necesitaba mejorar el clima organizacional para incrementar la eficiencia, pues los empleados trabajarían por una organización en la cual se sientan reconocidos.
2. Cuando se preguntó por cómo su jefe podría ser más eficiente, obtuvimos una reacción negativa, pues no quisieron hablar sobre el desempeño de sus jefes. La respuesta que obtuvimos fue que sus jefes son responsables de su trabajo y ellos no tienen por qué opinar de su forma de trabajar.

3. La respuesta que se obtuvo en esta pregunta fue afirmativa. Aseguraban mantenerse informados de la situación de la empresa, aseguran tener reuniones periódicas para analizarla y trabajar sobre ellas.
4. Algunos de ellos pensaban que era por el clima organizacional, pues era posible que no se sientan comprometidos e identificados. Otros pensaban que era porque no se sentían capaces de cumplir con las exigencias del puesto, o que tenían motivos personales para renunciar.
5. Los entrevistados consideraban que la dedicación de los empleados era aceptable, pues cumplían con sus deberes. Con respecto a la iniciativa, indicaron que algunos empleados sugieren soluciones cuando se presenta un problema. Algunos entrevistados creían que esto no se daba en todos los empleados por falta de incentivos de carácter económico y motivacional.
6. Todos los entrevistados creían que el nivel de cooperación era aceptable, pero que podía mejorar. Según ellos, en los niveles más altos se veía más cooperación, pues en los niveles más bajos los empleados solo cumplen con su trabajo. Habría que identificar qué es lo que los lleva a esos niveles altos de cooperación.

1.1.2. Observación

Cuando se visitó D´ORQUIDEAS S.A.C. se pudo percibir que todos los empleados se encontraban ocupados, a primera impresión esto es positivo pues da a entender que se aprovechan sus recursos eficientemente. Le preguntamos a un empleado por quien nos podría atender, su respuesta fue algo inadecuada desde nuestro punto de vista, y de inmediato concluimos que probablemente el clima laboral no era el ideal.

En las líneas de confección, observamos a los operarios, los cuales estaban concentrados en su trabajo; se notaban desmotivados y cansados, sin embargo, cumplían con su trabajo lo que muestra su grado de responsabilidad.

1.1.3. Encuesta

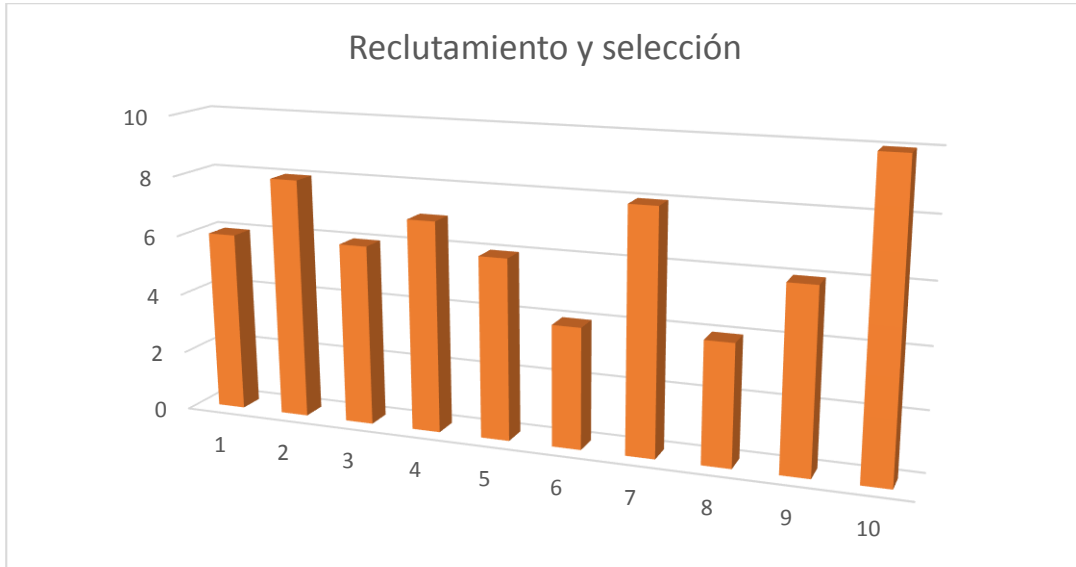
Estos fueron los resultados de la encuesta (Cuestionario: Ver Cuestionario de evaluación del Diagnóstico Interno) realizada a diez trabajadores:

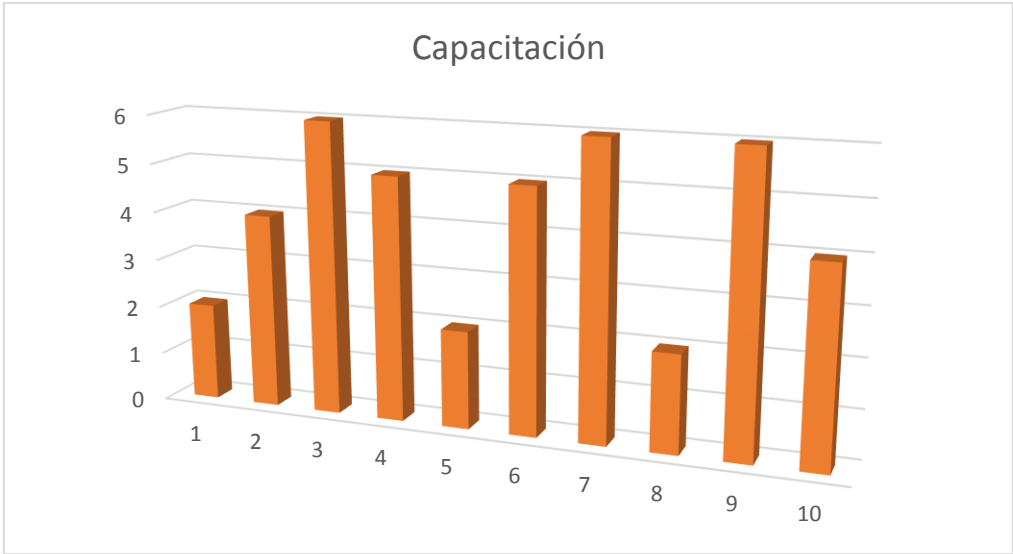
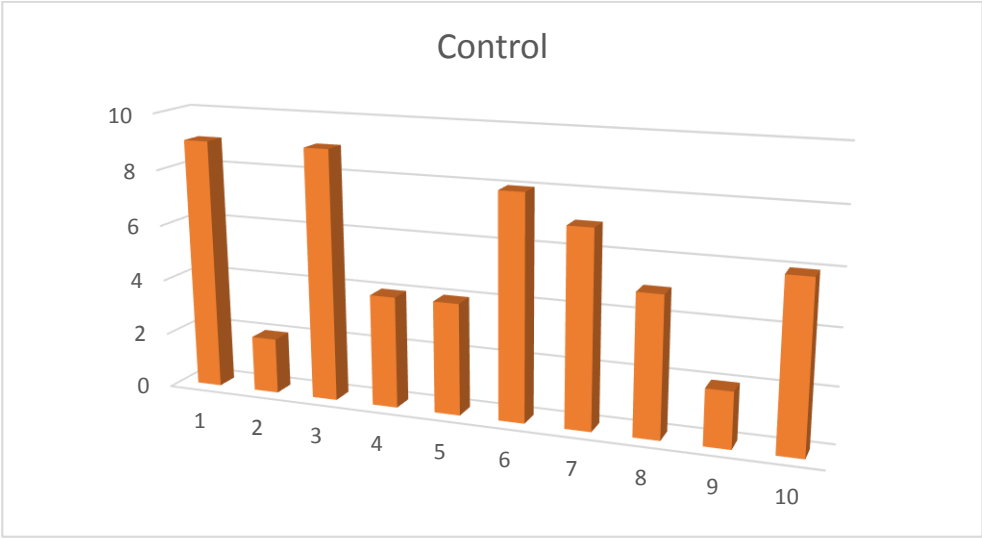
Preguntas	Encuesta										Media	Desviación estándar	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	En la organización tenemos mucho talento.	3	5	4	5	3	1	4	2	5	5		
2	Cuando reclutamos, lo hacemos con amplio conocimiento de	3	3	2	2	3	3	4	2	1	5		

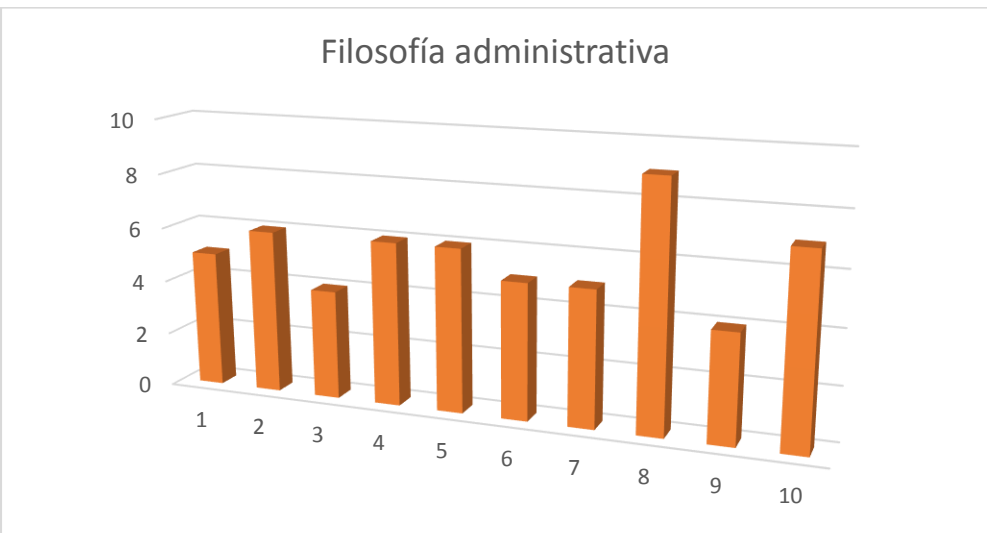
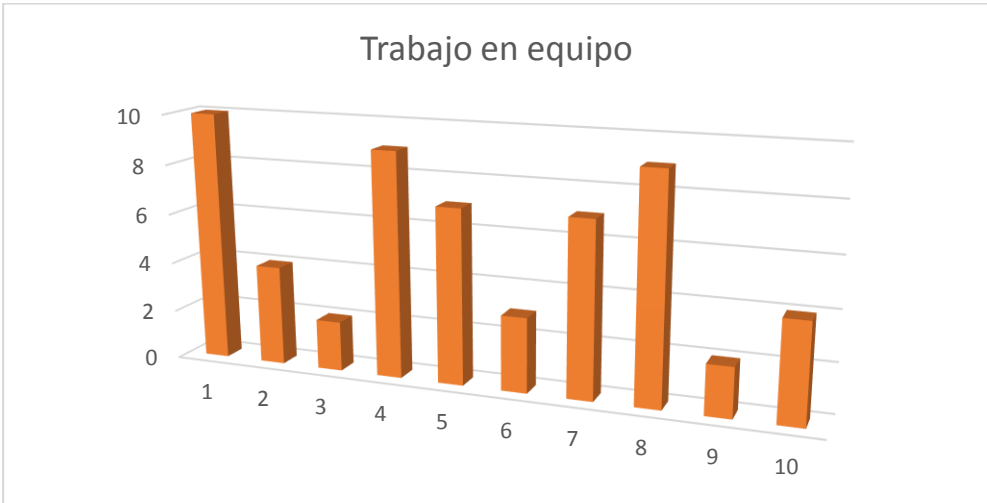
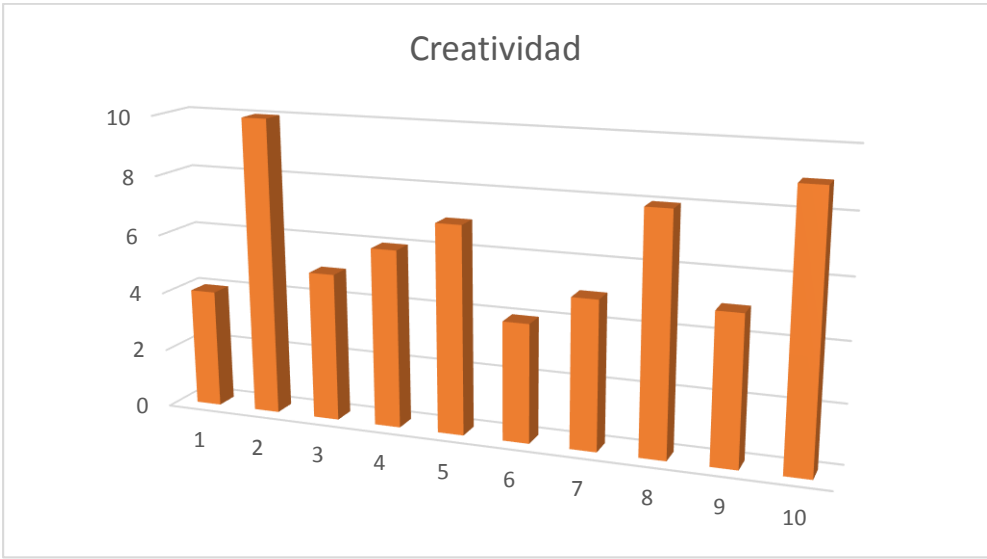
15	Los administradores creen que el personal se esfuerza en su trabajo.	3	3	3	3	5	2	2	4	2	5		
16	La mayoría de los administradores se interesa en que el personal sea feliz en su trabajo.	2	3	1	3	1	3	3	5	2	2		
Filosofía administrativa		5	6	4	6	6	5	5	9	4	7	5.7	1.49443
17	El personal sabe lo que la empresa les reserva para el futuro.	4	2	1	3	2	1	1	3	3	1		
18	La educación administrativa es muy útil para nosotros.	2	4	1	5	3	3	5	1	5	3		
Planeación para la sucesión y capacitación administrativa		6	6	2	8	5	4	6	4	8	4	5.3	1.88856
19	Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos de la empresa.	4	2	3	5	2	5	3	3	3	2		
20	Los planes a largo plazo están muy bien desarrollados.	1	2	3	2	2	3	2	3	1	4		
Metas claras		5	4	6	7	4	8	5	6	4	6	5.5	1.35401

1.1.3.1. Cálculos (Tablas)

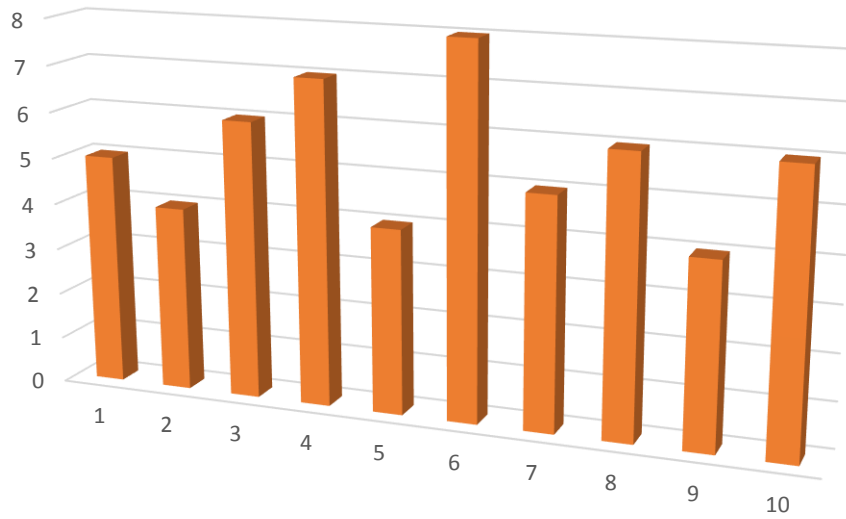
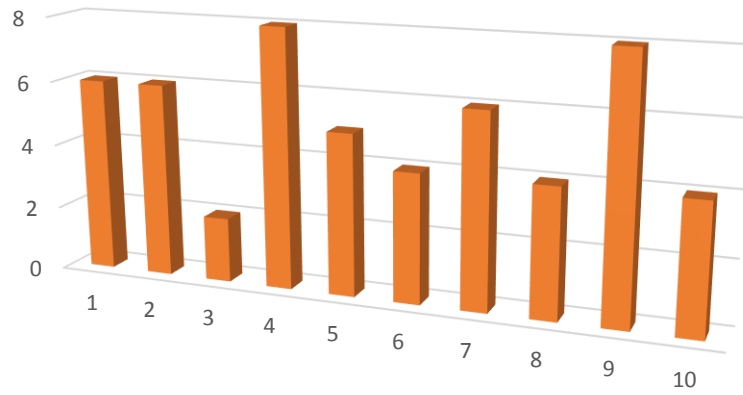
Gráficos por rubro:



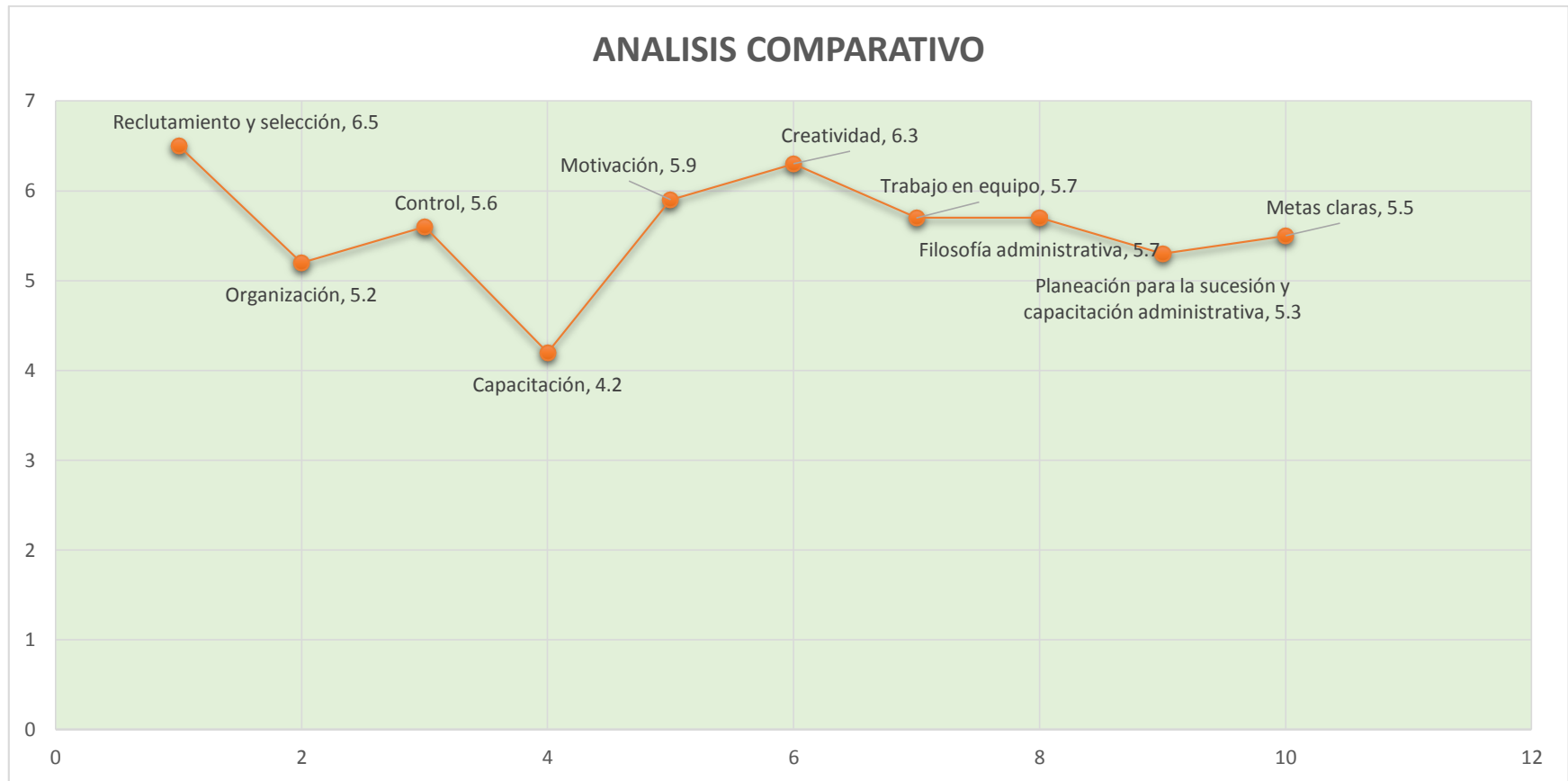




Planeación para la sucesión y capacitación administrativa



1.1.3.2. Análisis de resultados (Histogramas)



	Media	Desviación
Reclutamiento y selección	6.5 Los empleados se sienten conformes con su política de reclutamiento y selección. Muchos de los trabajadores consideran que la organización encuentra a las personas más apropiadas para cada puesto.	1.84089 Esta desviación nos indica que los trabajadores en su mayoría opinan lo mismo respecto a este punto.
Organización	5.2 Muchos operarios no consideran que se trabaje de manera eficiente, es decir, hay puestos en los que sus funciones y responsabilidades no están definidas correctamente.	2.25093 En este punto, los trabajadores no están muy seguros. Probablemente sea por falta de información.
Control	5.6 Se podría mejorar el manejo de la información, la comunicación y la toma de decisiones. Se toman decisiones no contando con la información necesaria, ni con la colaboración de todos.	2.63312 En este punto, los trabajadores no están muy seguros. Probablemente sea por falta de información.
Capacitación	4.2 Las pocas capacitaciones que se brindan no son tomadas en serio, lo cual es muy perjudicial pues retrasa el aprendizaje de las habilidades relevantes para los puestos y aumenta la inversión en capacitar nuevamente.	1.68655 Esta desviación nos indica que los trabajadores en su mayoría opinan lo mismo respecto a este punto.
Motivación	5.9 Los trabajadores de la empresa no se encuentran debidamente motivados e identificados con ella. Esta situación es causada por muchos factores, pero podemos recalcar la falta de incentivos, y dentro de estos los económicos.	1.85293 Esta desviación nos indica que los trabajadores en su mayoría opinan lo mismo respecto a este punto.
Creatividad	6.3 Hay un grupo de personas que si proponen iniciativas en la solución de los problemas de la empresa.	2.11082 En este punto, los trabajadores no están muy seguros. Probablemente sea por falta de información.
Trabajo en equipo	5.7 Sólo se trabaja en equipo en los niveles más altos de la organización.	3.05687 En este punto, los trabajadores no están muy seguros.

	En los niveles más bajos solo se dedican a hacer su trabajo.	Probablemente sea por falta de información.
Filosofía administrativa	5.7 La alta dirección no es consciente del esfuerzo que hace el personal, al parecer hay un desligamiento del personal con sus administradores, por lo que se tiene que reforzar esta unión.	1.49443 Esta desviación nos indica que los trabajadores en su mayoría opinan lo mismo respecto a este punto.
Planeación para la sucesión y capacitación administrativa	5.3 Los empleados tienen poca conciencia de lo que las empresas les puede ofrecer, es decir, las oportunidades de ascenso.	1.88856 Esta desviación nos indica que los trabajadores en su mayoría opinan lo mismo respecto a este punto.
Metas claras	5.5 La empresa no tiene objetivos que los involucren de manera personal, para incentivar sus metas y logros; o también a su escasa difusión. Esto porque no encuentran una línea de crecimiento dentro de la misma.	1.35401 Esta desviación nos indica que los trabajadores en su mayoría opinan lo mismo respecto a este punto.

ANEXO 5: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO JESÚS RODRIGUEZ

F) ACTIVIDAD PARA ARTICULAR EL PROPÓSITO DE UNA ORGANIZACIÓN

5. ¿Por qué estamos en este negocio?

Se dio la posibilidad y se contó con el apoyo de una persona con cierta experiencia. Y a través de ahorros se empezó a comprar las máquinas necesarias. (No se tuvo un plan inicial).

En la actualidad se continua en el negocio porque ya se tiene la experiencia necesaria además se tiene la responsabilidad de solventar gastos. Ya es una exigencia de los clientes y la gente que trabaja en la empresa. Tiene la finalidad de mejorar económicamente.

6. ¿Cómo queremos tratar a nuestros clientes?

Quisiera brindarle un buen servicio de atención en las ventas y ofrecerles prendas de diferentes modelos en múltiples centros de venta a su alcance.

7. ¿Quiénes son nuestros clientes?

70% Mujeres adultas, 30% jóvenes.

8. ¿Cómo debe esta organización contribuir al bienestar de los empleados? ¿Gente en el país? ¿Gente en el mundo?

Empleados:

- Un trato familiar, de confianza.
- Una remuneración de acuerdo con el mercado (que esté al alcance de la empresa) y según su desempeño.

Del país:

- Pagar a tiempo los impuestos.
- Tener documentos en regla (SUNAT y la municipalidad).

Del mundo:

- Contribuir a cuidar el medio ambiente.
- Utilizar telas reciclables.

G)ACTIVIDAD PARA ARTICULAR METAS Y OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN

9. Objetivos de la Organización

- Reducir los costos de producción e inventarios.
- Aumentar las utilidades finales del negocio.
- Aumentar las ventas y ganar territorio en el mercado nacional.
- Brindar mayor capacitación técnica a los empleados.
- Reducir los tiempos de producción.

10. Metas de la organización*

*Actualmente, en la empresa las ventas y producción se desarrollan de manera espontánea sin mucho control sobre ellas, así que actualmente no tiene metas específicas para poder lograr los objetivos planteados anteriormente.

H)ACTIVIDAD PARA IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

11. Fortalezas

- Experiencia en la fabricación de prendas.
- Calidad de las prendas.
- Personal competente.
- Reconocimiento en el mercado.
- Modelos según últimas tendencias y en diferentes tamaños.

12. Debilidades

- Falta de capacitación y asesoramientos para el control y la gestión.
- Falta de un plan de producción anual.
- No existencia de un software para seguimiento de las ventas e inventario.
- Logística pobre, poca comunicación entre ventas y producción.
- Desorden, no se tiene una distribución y ubicación de planta adecuada.

I) ACTIVIDAD PARA EXPLORAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ORGANIZACIÓN

Áreas de Ambiente	Cambios Anticipados
Gobernación, nuevas leyes, reglas, requisitos	<p>Mayor apoyo a las Mypes, colaboración para su formalización y crecimiento por parte del estado.</p> <p>Menor burocracia para emprender un negocio y mayor control en el cumplimiento de las reglas.</p>
La economía, interés y el estado del ciclo del negocio	<p>Economía creciente en el país, aumento de la exportación textil y creación de vallas al mercado chino (mayores requisitos por cumplir).</p> <p>Países extranjeros con intención de invertir en el Perú.</p>
La población, direcciones de ansiedad y formación de la familia	-
Tecnología, nuevas herramientas, equipo y métodos de trabajo	Máquinas de costura más eficientes y completas (se podrá realizar varias actividades en una sola máquina).
Preferencia de consumidores, preferencia en productos o servicios	Mayor influencia de la moda europea en la vestimenta de la población peruana.
Movimiento de geografía, población, competencia, proveedores y distribuidores	Aumento de la cantidad de profesionales en el país pero disminución de la cantidad de operarios para producción de prendas.
Competencia, organizaciones que entran o salen de la industria	Mayor número que micro y pequeñas empresas de confección, crecimiento de empresas bien posicionadas y apoyo de profesionales para el desarrollo.
La industria, prácticas de las compañías más grandes de la industria	La industria textil contribuirá en mayor porcentaje a PBI del país y generará mayores puestos de trabajo. Aumento de la clase media baja (crecimiento de los comerciantes)

Proveedores	Aumento de la competencia entre los proveedores directos al rubro de confección, así mismo aumento en la calidad de los insumos y materias necesarias para la confección de prendas.
Distribuidores, métodos de transportación de productos y entrega de servicios	En los próximos años la distribución y entrega de productos será un servicio tercerizado por las empresas textiles para un mayor enfoque en la calidad y producción de los productos.
Cambios sociales, vistas del gobierno, la industria, la organización	-

J) ACTIVIDAD PARA CONSIDERAR LAS ESTRATEGIAS DISPONIBLES

13. ¿Qué pasará si su organización decide perseguir una estrategia de crecimiento?

Si se llega a aplicar una estrategia de crecimiento, se podrá aprovechar las facilidades que dará el gobierno a los empresarios que desean progresar. Por la parte de producción, un aumento en la cantidad de prendas a producir conlleva un mayor control obligado, por ello la gestión y control de todo el proceso o cadena de compra-producción-venta de las prendas tendrá un mejor ordenamiento. Esto repercutirá en el tamaño de la fábrica, la disposición de las nuevas posibles máquinas a adquirir y nuevos operarios.

Además, el crecimiento involucra el uso de nuevos métodos, nuevos pensamientos, nuevas formas de realizar cambios para afrontar el mercado futuro con el apoyo de profesionales para encaminar adecuadamente el desarrollo de la empresa.

14. ¿Qué pasará si su organización decide perseguir una estrategia de Diversificación?

El perseguir una estrategia de diversificación siempre ha estado en los proyectos a futuro de la empresa, teniendo ya como línea nueva de productos aquellos dirigidos al mercado juvenil siguiendo las tendencias según la temporada. Todo ello generaría la creación de una nueva marca relacionada a la línea clásica que no competiría directamente con ella; pero aprovechando el renombre y la trayectoria

de la línea clásica para hacer llegar al público juvenil es decir las hijas, sobrinas, conocidas de las señoras que compran prendas de la línea clásica. Así mismo ello conlleva perseguir también una estrategia de crecimiento para aplicar lo descrito anteriormente.

15. ¿Qué pasará si su organización decide perseguir una estrategia de Integración?

La empresa cuenta con una diversidad de proveedores con las cuales ya lleva bastante tiempo trabajando; los distribuidores son los compradores mayoristas que van a las tiendas y realizan sus pedidos, la competencia está ubicada alrededor de las tiendas ya que el centro comercial es en su mayoría solo para venta de ropa de damas.

En este caso persiguiendo una estrategia de integración, la empresa tendrá las condiciones para adquirir o controlar una empresa-competencia del mismo rubro para así ampliar su fuerza productiva, el número de tiendas, la producción, etc. Aprovechando con ello la experiencia de la empresa anterior y las nuevas oportunidades externas a aparecer.

16. ¿Qué pasará si su organización decide perseguir una estrategia de Combinación?

Perseguir una estrategia de combinación significa utilizar varias estrategias simultáneamente, por ello las áreas que deberán no solo seguir la estrategia de crecimiento o diversificación si no ambas o más en conjunto son las de producción, ventas, logística, finanzas ya que estas son las que siempre estarán en constante mejora y cambio a lo largo del desarrollo de la empresa; las nuevas tecnologías, nuevos métodos, nuevo conocimiento y el crecimiento de la economía en el país harán que sea inevitable no aplicar mejoras a dichas áreas.

Aquellas áreas que requieren el uso de una sola estrategia o aplicarla en mayor grado son las de RR.HH. en su mayoría ya que siempre apunta al crecimiento de los colaboradores, su satisfacción y motivación dentro de la empresa. El uso en conjunto de estrategias permitirá la mejora en cada deficiencia de cada área, ya sea en gestión, inventarios, control de flujo de caja, marketing, etc.