



Escuela de Negocios

Propuesta de plan estratégico para la micro empresa Baró, basado en la metodología de Tom Lambert, en el período 2021-2023

Monografía para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Autores:

Br. Elena Melisa Castillo Castillo

Br. Francis Valeska González Muñoz

Br. Grece Diana Arévalo Reyes

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua 18 de marzo del 2021

Dedicatoria

Esta monografía la dedico primeramente a Dios, nuestro padre celestial quien ha sido mi guía, me ha inspirado y dado la fuerza para continuar cada día y poder culminar mis estudios con éxito.

Dedico este trabajo investigativo a mis padres Teofilo Castillo y Lidia Castillo, quienes han sido mi pilar fundamental en este proceso.

También a mis abuelos Teofilo Castillo Urbina (q.e.p.d) quien me ha apoyado siempre inculcándome valores y principios, siendo el mejor abuelo y padre. Yo sé que desde el cielo está viéndome orgulloso que su nieta logro sus sueños. Y Rita Treminio quien ha sido mi madre y mi respaldo incondicional.

Sin dejar de lado a mis tíos por todo el amor y el apoyo incondicional que me brindan.

Br. Elena Melisa Castillo Castillo

Dedicatoria

Este gran paso como lo es mi culminación de estudios, se la dedico primeramente a Dios nuestro señor quien me ha bendecido con el don de la sabiduría y que me ha permitido llegar a esta etapa.

A mi madre quien ha sido el pilar fundamental en mi vida, y sin duda en mis estudios principalmente quien gracias a su esfuerzo y dedicación ha podido sacarme adelante, quien ha creído en mi desde el día cero y sin ella esto no hubiera sido posible.

Br. Francis Valeska González Muñoz

Dedicatoria

A mis padres Vivien María Reyes Morales y Daniel de Jesus Arévalo Rivas por su apoyo incondicional, inculcándome muy buenos valores que guiarán siempre mi vida.

A amigos que compartieron conmigo momentos de tristezas y alegrías, con experiencias que quedarán por siempre en mi mente y a Dios.

Br. Grece Diana Arévalo Reyes

Agradecimiento

Agradezco profundamente a quienes han sido parte de este proceso y me extendieron su mano brindándome su apoyo sincero y desinteresado.

A la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) por haberme enriquecido en conocimientos, a todos los docentes que compartieron su sabiduría y experiencias, las cuales contribuyeron a mi crecimiento como persona y profesional.

De igual manera a mi grupo monográfico con quienes he compartido a lo largo de mi carrera, quienes han estado en las largas horas de trabajo para poder concluir esta monografía.

Quiero agradecer a mi tutora Mba Widad Aráuz por aceptar este proyecto y confiar en nosotros, por su paciencia, tiempo y dedicación al momento de realizar este trabajo investigativo.

A la propietaria de Baró por abrirnos las puertas de su empresa y brindarnos la información requerida para la realización de esta monografía.

Finalmente quiero agradecer a mis familiares y amigos por otorgarme su ayuda y tiempo en este proyecto de estudios.

Br. Elena Melisa Castillo Castillo

Agradecimiento

Agradezco a Dios por bendecirme y guiarme en todo momento para ir por un buen camino.

A mi madre por apoyarme incondicionalmente desde los inicios de mi carrera, por brindarme siempre las herramientas necesarias para poder culminar mis estudios y convertirme en una profesional.

A la Universidad por forjarme como una estudiante, a cada uno de los docentes que sembraron un granito de sus conocimientos en mi carrera profesional, brindándome los mejores conocimientos y consejos para forjarme en el ámbito laboral.

Que Dios bendiga a cada una de las personas que hicieron posible culminar este proyecto como lo fue mi tutora Widad Arauz por los conocimientos brindados tanto en las aulas de clases como en el desarrollo de mi monografía.

A Gabriela, propietaria de Baro quien confió en este equipo, brindándonos la información necesaria.

A mis compañeras de clase, quienes a lo largo de estos años aprendimos mucho, tanto a nivel personal como en los estudios.

A Freddy, mi novio por alentarme y creer en mi cuando pensaba que no podía más con la carrera y me recordaba que era capaz de seguir y culminar mi carrera.

Gracias a todos los que fueron parte de este proceso.

Br. Francis Valeska González Muñoz

Agradecimiento

A mis padres Vivien María Reyes Morales y Daniel de Jesus Arévalo Rivas por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por sus valores, por la motivación constante; esto me ha permitido ser una persona de bien.

A la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), que ha trabajado perseverantemente por mantener el liderazgo académico en el marco de la responsabilidad social y que nos dio la oportunidad de ser parte de esta gran familia.

A mi tutora Mba. Widad Raquel Arauz por su orientación y apoyo en el desarrollo de esta investigación.

Br. Grece Diana Arévalo Reyes

Índice General

Dedicatoria.....	1
Agradecimiento.....	4
Índice General.....	7
Introducción.....	1
Capítulo I Marco de referencia de la investigación.....	3
1.1.Antecedentes de la investigación.....	3
1.2.Justificación.....	7
1.3.Planteamiento del problema.....	8
1.3.1.Formulación del problema.....	8
1.4.Objetivos.....	9
1.4.1.Objetivo general.....	9
1.4.2.Objetivos específicos.....	9
Capitulo II Marco teórico.....	10
2.1.¿Qué es planificación?.....	10
2.2.Tipos de planificación.....	12
2.3.Concepto de estrategia.....	13
2.4.Tipología de estrategias.....	15
2.4.1.Estrategias de integración.....	15
2.4.2.Estrategias intensivas.....	15
2.4.3.Estrategias de diversificación.....	16
2.4.4.Estrategias genéricas.....	16
2.5.Planificación estratégica.....	18
2.6.Características de la planificación estratégica.....	19
2.7.La importancia de la planificación estratégica.....	20
2.8.Plan estratégico.....	20
2.9.Propósitos generales de un plan estratégico.....	21
2.10.Definición de la PYME.....	21
2.11.Características de las Pymes.....	23
2.12.Ventajas y desventajas de las pymes.....	25

2.13. Planificación estratégica en las PYMES	26
2.14. ¿Por qué planificación Estratégica en las PYMES?.....	27
2.15. Beneficios de la aplicación de la planificación estratégica a las PYMES	28
2.16. Nivel de planificación adecuado para las PYMES	29
2.17. Modelos de la planeación estratégica.....	29
2.17.1. Modelo de gerencia estratégica de Fred David.....	29
2.17.2. Modelo de cuadro de mando integral de Kaplan y Norton.....	31
2.17.3. Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert.....	32
2.18. Comercio electrónico	35
2.19. Tipos de comercio electrónico	36
2.20. Ventajas del comercio electrónico	37
2.21. Problemas del comercio electrónico	38
Capítulo III Metodología de la investigación	39
3.1. Tipo de investigación	39
3.2. Variables	40
3.3. Hipótesis.....	40
3.3.1. Hipótesis nula	40
3.3.2. Hipótesis alternativa	40
3.4. Población.....	41
3.5. Muestra.....	41
3.6. Espacio	41
3.7. Métodos de investigación	41
3.8. Técnica de recolección de datos	42
3.9. Análisis de resultados.....	42
Capítulo IV Análisis de datos	44
4.1. Descripción de la micro empresa Baró	44
4.2. Aplicación del modelo del modelo de planeación estratégica de Tom Lambert	45
4.2.1. Visión.....	45
4.2.2. Valores	46
4.2.3. Misión	46
4.3. Análisis situacional de Baró.....	47

4.3.1.Análisis del macroambiente o entorno general.....	48
4.3.1.1.Monitoreo del factor político	48
4.3.1.2.Monitoreo del factor económico.....	51
4.3.1.3.Monitoreo del factor social	54
4.3.1.4.Monitoreo del factor tecnológico.....	57
4.3.1.5.Monitoreo del factor ambiental.....	59
4.3.1.6.Monitoreo del factor legal.....	62
4.3.2.Análisis del micro ambiente	65
4.3.2.1.Amenaza de nuevos entrantes	65
4.3.2.2.Poder negociador de los proveedores	66
4.3.2.3.Poder negociador de los clientes.....	66
4.3.2.4.Rivalidad entre los competidores existentes	68
4.3.2.5.Amenaza de productos o servicios sustitutivos	70
4.3.3.Análisis interno.....	71
4.3.3.1.Gestión estratégica (Dirección y Organización).....	71
4.3.3.2.Gestión de Producción	73
4.3.3.3.Gestión Financiera	77
4.3.3.4.Gestión Mercadeo y Comercialización.....	78
4.4.Análisis FODA.....	85
4.5.Matrices estratégicas	86
4.5.1.Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	86
4.5.2.Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	87
4.5.3.Matriz de perfil competitivo (MPC).....	88
4.5.4.Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	89
4.5.5.Matriz de análisis FODA	90
4.5.6. Matriz de la planificación estratégica competitiva (MPEC).....	91
4.6. Objetivos	92
4.7. Planes tácticos y operativos.....	93
4.7.1.Plan táctico gestión estratégica (Dirección y Organización)	93
4.7.2.Plan táctico gestión financiera	94
4.7.3.Plan táctico gestión de Mercadeo y Comercialización.....	95

4.7.4. Plan táctico de gestión de Producción	96
4.8. Plan operativo para la micro empresa Baró	97
Conclusiones	100
Recomendaciones	101
Propuestas	102
Propuesta para legalizar la empresa	102
Propuesta de instrumentos de control financiero	109
Propuesta de estructura organizacional	112
Propuesta de eslogan	114
Bibliografía	115

Lista de tablas

Tabla 1: Gráfica ¿Cuál es la calidad de información de productos Baró?	67
Tabla 2: Gráfica ¿Cuál es su grado de satisfacción y servicio recibido?’	67
Tabla 3: Competidores directos de micro empresa Baró	68
Tabla 4: Gráfica Si piensas en productos o servicios parecidos ¿Cuál es su clasificación para nuestra marca?	69
Tabla 5: Gráfica ¿Qué parámetros busca a la hora de adquirir una prenda de vestir?’	70
Tabla 6: Proveedores de envíos	73
Tabla 7: Costos de producción para la elaboración de camisetas y camisas de vestir.....	75
Tabla 8: Representación del punto de equilibrio para cubrir los costos totales para determinar la solvencia	76
Tabla 9: Cálculos de los costos fijos y los costos variables para producir diferentes cantidades de productos.....	76
Tabla 10: Catálogo de prendas de vestir de Baró	82
Tabla 11: Propuesta de objetivos estratégicos y tácticos para Baró	92
Tabla 12: Plan táctico de gestión de Dirección y Organización	93
Tabla 13: Plan táctico de gestión Financiera	94
Tabla 14: Plan táctico de gestión de Mercadeo y Comercialización	95
Tabla 15: Plan táctico de gestión de Producción	96

Lista de figuras

Figura 2.1 Tipos de planes	13
Figura 2.2 Clasificación legal de pequeñas y medianas empresas en Nicaragua	22
Figura 2.3 Espectro de empresas en Nicaragua al año 2001.....	23
Figura 2.4 Modelo de planificación estratégica de Fred David	30
Figura 2.5 Modelo cuadro de mando integral de Kaplan y Norton	32
Figura 2.6 Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert.....	34
Figura 4.1 Logo actual Baró	78
Figura 4.2 Perfil red social Facebook Baró	79
Figura 4.3 Figura Perfil red social Instagram Baró.....	80

Lista de anexos

Anexo 4: Flujograma de proceso de producción	122
Anexo 7: Guía de entrevista realizada a propietaria de Baró.....	124
Anexo 8: Entrevista a propietario de taller de confección	128
Anexo 9: Encuesta online estructurada para los clientes de Baró	129
Anexo 10: Resultados de encuestas realizadas a clientes de Baró.....	134
Anexo 11: Espacio coworking Baró	145

Introducción

La presente monografía se implementó en la micro empresa Baró, que nace como un emprendimiento en el año 2019, cuyo fin es el diseño, producción y comercialización de prendas de vestir masculinas, específicamente, camisetas y camisas de vestir.

La mayor parte de las PYMES en nuestro país se enfrentan a nuevos retos sin el conocimiento y pautas necesarias para ingresar y posicionarse en los mercados nacionales y extranjeros. Las empresas necesitan de manera urgente ser rediseñadas y analizadas desde diversas perspectivas, pues el ambiente en el que se desenvuelven ha provocado incertidumbre en los distintos escenarios y han impactado en las formas de administración, organización y gestión de las empresas (Van der Kamp, 2006, pág. 54).

Según David (2003), la planificación estratégica a corto o mediano plazo es de gran importancia para todas las empresas sin importar su tamaño ya que, da los lineamientos de cómo organizar o administrar la empresa, y hacer que se cumplan los objetivos y metas de la misma (pág. 12).

Es por ello, que la presente investigación tiene como objetivo formular una propuesta de plan estratégico para la micro empresa Baró en el período 2021-2023, basado en la metodología de Tom Lambert, con el fin de mejorar su gestión administrativa y comercial a través de una planificación formal de sus actividades.

Esta investigación se ha estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se plantea el marco referencial de la investigación y la descripción de aquellos elementos metodológicos propios de este tipo de trabajo, tales como el planteamiento del problema, objetivo general y específicos de la investigación y la justificación.

En el segundo capítulo revisaremos la literatura acerca de la planeación estratégica, iniciando con la definición de planeación, estrategia y en su conjunto que es la planeación estratégica en las PYMES. Asimismo, se describen los modelos de planeación estratégica generales planteadas por diversos autores. De igual manera se ha incorporado la bibliografía referida acerca de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y finalmente lo relacionado con el comercio electrónico y el modelo de economía creativa para innovar, mejorar y generar ingresos a los protagonistas de la economía.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada en la investigación, tipo de estudio, métodos utilizados, población y técnicas para recolectar la información.

En el cuarto capítulo se desarrolla el plan estratégico para la micro empresa Baró, utilizando el modelo de Tom Lambert. Finalmente se realizaron las conclusiones y recomendaciones para la propietaria de la empresa, a fin de que conozca la situación actual de la empresa y las posibles estrategias que puede emprender para mejorar su gestión empresarial y la posición competitiva de Baró.

Capítulo I Marco de referencia de la investigación

En este capítulo el lector encontrará la revisión de diversos trabajos monográficos relacionados con la temática de la planeación estratégica, que le permitirán analizar los distintos enfoques en que se ha abordado el tema y aquellos conceptos relacionados con el tema investigativo.

1.1. Antecedentes de la investigación

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (David, 2003, pág. 58). Las siguientes investigaciones han elaborado propuestas de planes estratégicos para diferentes empresas en el territorio nicaragüense y el país vecino de Costa Rica.

1. *Formulación de plan estratégico para Equipos y Estudios, Cía. Ltda. Año 2018 -2020 elaborado por Lic. Kendra Litsy Bordas Bonilla de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), Facultad de Ciencias Económicas Centro Universitario de Desarrollo Empresarial –PROCOMIN, tesis para optar al título de Master en Administración Funcional de empresas, elaborado en el año 2018.*

La empresa equipos y estudio, Cía. Ltda. Está especializada en la venta de equipos para el estudio del medio ambiente, planificación forestal y análisis de calidad de materiales. El tipo de estudio utilizado en la elaboración de la tesis presente es una combinación de investigación explicativa y aplicada, con enfoque cualitativo.

El trabajo se estructuró en un diagnóstico empresarial, la planificación estratégica y el plan de acción para ejecutar los objetivos planteados en el plan estratégico el cual está definido a partir de las aplicaciones de las teorías de Fred David y Michael Porter enfocándose en el control, en el plan financiero y en la eficacia operativa con el objetivo de lograr un fortalecimiento y ordenamiento del sistema y en la eficiencia de los procesos. Para el plan de acción se utilizaron las herramientas de análisis del entorno, matriz foda, flujo de caja, pérdida y ganancia, análisis del proyecto (TIRY VAN), ROI Retorno sobre la inversión, para el planteamiento estratégico se utilizaron las matrices EFE, EFI, MPC, IE, posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).

2. *Propuesta de planeación estratégica en el área administrativa de la empresa Publidel ubicada en Managua para el periodo 2019 – 2020, elaborado por Lic. Karina del Socorro Cárcamo Munguía, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), Facultad de Ciencias Económicas Centro de Desarrollo y Capacitación Empresarial – PROCOMIN, tesis para optar al título de Máster en Administración Funcional de Empresas, elaborado en el año 2019.*

La empresa Publidel que pertenece al sector servicios se dedica a la publicidad a través de camisetas, gorras, tazas, bolsos, lapiceros, mantas, entre otros, siendo su compromiso ayudar a otras empresas a dar a conocer sus productos. El tipo de investigación utilizado en esta monografía es descriptivo y con método de muestreo no probabilístico técnica donde las muestras que se eligen en el proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

Se analizó las actividades administrativas, las estrategias que debían formular, así como el comparativo con otras empresas del mismo giro de negocio donde se pueda investigar los puntos de mejora, a partir de la aplicación de la matriz FODA, el análisis de los entornos empresariales y las cinco fuerzas competitivas de Porter. Enfocándose en la planificación y organización administrativa, para poder dirigir y controlar las actividades, para lograr un fortalecimiento y ordenamiento en la eficiencia de los procesos de solicitudes de productos.

3. *Propuesta de plan estratégico para la empresa Industrializadora y Comercializadora de Productos Alimenticios INCOPA S.A., en el período correspondiente al año 2018 al año 2020, en el Municipio de Managua, elaborado por Br: Alfonso Damián Blanco Benavidez Br: Francisca Aracely Ponce Méndez Br: Jennyfer de los Ángeles Torrez Urbina de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales, defensa Monografía para obtener la licenciatura en Administración de Empresas elaborada en el año 2018.*

La empresa INCOPA, S.A, ubicada en Sabana Grande, de la Zona Franca Industrial Las Mercedes 3 km. al sur en el municipio de Managua, departamento de Managua, empresa perteneciente al sector industrial para la transformación de productos de consumo masivo como lo son cereales y café.

También tiene otros servicios diversos relacionados con otras actividades como es beneficiado de diversos granos (maíz, café, frijoles, sorgo), los productos elaborados en la empresa se posicionan en el mercado bajo la marca de “EL MEJOR”.

Se utilizó un diseño mixto de investigación se utilizaron dos tipos de diseños de investigación el tipo descriptivo y explicativo, enfocada en metodología cualitativa y a su vez cuantitativa.

El trabajo de investigación está enfocado en el análisis de la situación actual de la empresa utilizando un diagnóstico interno y externo, una propuesta del plan estratégico utilizando el análisis de varias matrices: Matriz FODA, matriz MPC, EFE, EFI, IE, posición estratégica y evaluación de acción (PEEA), Matriz de Penetración Estratégica Cuantitativa (MPEC) y por último el plan de acción con su respectivo cuadro de mando integral.

4. Propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Multimodal Operador Logístico S. A. Universidad de Costa Rica sistema de estudios de posgrados, este trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia elaborado por Luis Felipe Zamora Ureña en el año 2015.

La empresa Multimodal Operador Logístico S.A de la capital costarricense, con sede en el cantón de Belén de la provincia de Heredia, se dedica a proveer servicios logísticos a sus clientes, tales como correduría aduanera, transporte internacional de carga, tanto de importación como de exportación bajo cualquier modalidad, seguros de carga, transporte local en general, además de asesoría y asistencia técnica profesional necesaria para la implementación y ejecución de sus proyectos en las actividades de comercio internacional.

La investigación se realizó con un enfoque mixto entre lo cuantitativo y lo cualitativo; el objetivo de la investigación fue en desarrollar un análisis situacional actual y real de la empresa, utilizando la matriz FODA, y realizar un modelo de planeación estratégica dirigida a la administración y gestión del cambio, gestión gerencial, desarrollo de cultura organizacional, modelos de gestión, liderazgo organizacional, y metodologías de control.

5. *Propuesta de plan estratégico para la Franquicia Mandarina Tropical Juice Bar en el GAM elaborado por: Luis Miguel García Loria, Ileana Melissa Gómez Cordero, Gabriela Vanessa Rodríguez Sánchez, Danny Marcelo Ross Fernández Javier Francisco Vargas Bonilla para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresa, de la Universidad de Costa Rica de la Facultad de Administración de Negocios. Elaborada en el año 2014.*

Mandarina Tropical Juice Bar es una empresa de origen costarricense, cuyo fin es ser una cadena de restaurantes de servicio limitado enfocado en el segmento de bienestar y salud, sus principales productos son los smoothies a base de frutas, sándwiches, burritos, jugos, ensaladas y postres.

La metodología que se utilizó para realizar el trabajo fue del uso de fuentes primarias y secundarias, el planteamiento estratégico para esta empresa se desarrolló con el fin que le permitiera crear de manera adecuada y acorde a los recursos disponibles, utilizando un estudio situacional un modelo de control de la gestión de la empresa, con la ayuda de las herramientas de cadena de valor, mezcla de mercado 4P (producto, plaza, precio, promoción), análisis interno (análisis financiero, finanzas, costos y gastos operativos, análisis FODA), análisis externo (modelo de las 5 fuerzas de Porter, análisis de la competencia).

1.2. Justificación

Los cambios en las tendencias de moda son el constante motor de innovación, desarrollo de producto y crecimiento en la industria textil-confección. Las empresas de este rubro deben innovar y desarrollar diseños que reflejen su estilo propio, combinando de manera audaz colores, texturas y formas; sin dejar a un lado las propuestas de otras compañías y las nuevas tendencias de las pasarelas. Asimismo, los factores del ambiente externo obligan a las empresas, sean micro, pequeñas, medianas o grandes, a buscar el mejoramiento continuo para poder mantenerse dentro del mercado y ser competitivas dentro de este.

Al realizar un plan estratégico a la micro empresa Baró, la misma se somete a un análisis de la situación en que se encuentra la empresa, así como, la posible ruta organizacional que debe seguirse para lograr los objetivos, bajo las directrices de calidad, eficiencia y eficacia requerida por su mercado meta, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, lineamientos estratégicos y planes de acción.

Para el desarrollo de la propuesta del plan estratégico, se utilizó el modelo de planificación estratégica de Tom Lambert, en el cual se formulan los elementos de la misión y visión organizacional, diagnóstico estratégico externo e interno, definición de objetivos, formulación de estrategias y por último la formalización del plan táctico, que determine hacia donde desea ir la empresa, como alcanzar los objetivos propuestos y monitorear las variables que permitan conocer si efectivamente van por buen camino, y así, mantenerse o crecer en su ámbito.

La presente investigación no solo beneficiaría a la empresa Baró al facilitarles una herramienta de planificación formal de sus actividades, sino también a nosotras como realizadoras de la misma, al afianzar y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria.

1.3. Planteamiento del problema

La mayor parte de las pymes en nuestro país se enfrentan a nuevos retos sin el conocimiento y pautas necesarias para ingresar y posicionarse en los mercados nacionales y extranjeros. Las empresas necesitan de manera urgente ser rediseñadas y analizadas desde diversas perspectivas, pues las nuevas tecnologías han provocado incertidumbre en los distintos escenarios y han impactado en las formas de administración, organización y gestión de las empresas (Van der Kamp, 2006, pág. 54).

Baró es una empresa nicaragüense que desde hace dos años tiene presencia en el mercado nacional, sin embargo, según la propietaria Baró hasta el momento no ha logrado alcanzar las metas propuestas como consecuencia de situaciones externas que afectan de manera negativa el desarrollo de la organización como lo fueron la recesión política que atravesó el país en el año 2018 y la actual pandemia que afecta a nivel mundial, así como la inadecuada gestión administrativa y comercial, que no ha sabido manejar sus recursos apropiadamente y no ha aprovechado las oportunidades de negocio.

Dado lo anterior, Baró se vio forzada a paralizar operaciones, lo cual no permitió alcanzar los objetivos propuestos tales como la legalización de la empresa, también se vieron afectadas la producción y comercialización de los diferentes productos.

Por ello la necesidad de establecer un plan estratégico que permita a la micro empresa Baró, tener una mejor visión de los objetivos que debe ejecutar a corto y mediano plazo, además facilitar la definición de metas, políticas y acciones adecuadas que mejorarán su gestión administrativa y comercial.

1.3.1. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un plan estratégico mejorará la gestión de la empresa Baró?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Formular una propuesta de plan estratégico para la micro empresa Baró basado en la metodología de Tom Lambert, a aplicarse en el período 2021-2023, con el fin de mejorar su gestión administrativa y comercial a través de una planificación formal de sus actividades.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Determinar el diagnóstico situacional de la micro empresa Baró para conocer su contexto externo y el funcionamiento de la misma.
2. Sugerir la propuesta de un plan estratégico, basado en la metodología de Tom Lambert, para mejorar la situación de la microempresa.
3. Diseñar un plan de acción en función de las estrategias planteadas para optimizar los recursos y procesos en Baró.
4. Presentar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de la investigación.

Capítulo II Marco teórico

Para el desarrollo de esta investigación se definirá y conceptualizará la planeación estratégica, investigando la relación entre los conceptos de planeación y de estrategia a fin de reconocer exactamente que es un plan estratégico, razón de ser de esta monografía.

2.1. ¿Qué es planificación?

Son diversas las definiciones encontradas del término “planificación”, pero en todas ellas de una manera u otra, la identifican como una función administrativa. Su contenido y alcance varía fundamentalmente dependiendo de la época, las condiciones socioeconómicas y el lugar de origen. A continuación, se muestra algunas aproximaciones conceptuales de diferentes autores, lo que permite profundizar en su descripción.

Planear es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados. Los tres pasos del proceso de planeación son: 1) decidir qué metas perseguirá la organización, 2) decidir qué cursos de acción se emprenderán para alcanzar esas metas, y 3) decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas. Qué tan bien planeen los administradores determina qué tan eficaz y eficiente es la organización, es decir, su nivel de desempeño (Jones y George, 2010, pág. 8).

Más allá, la planificación se define como un proceso de reflexión frente al deber de una organización. se refiere a la acción de elaboración conceptual en torno a la identificación del futuro institucional, entendida como la determinación anticipada de resultados esperados y de los procesos correspondientes por desarrollar. Es lo que la ciencia administrativa denomina toma de decisiones frente al provenir. Planeación, en sentido estricto, no se limita al proceso de elaborar planes, fundamentalmente implica acciones que deben conducir a acuerdos conceptuales y estratégicos, de tal modo que, frente al accionar institucional, la planeación es un proceso, y el plan es su producto.

La planeación precisa los resultados que quieren alcanzar, se superan los simples deseos y establecen planes concretos de acción. desde este punto de vista, propiamente operativos, al planear permite incrementar los ingresos y la rentabilidad, ganar una mayor participación en el mercado, mejorar el retorno sobre la inversión, reducir los costos y racionalizar los recursos. (Salazar, 2005, pág. 26,33).

A fin de adquirir estos beneficios, la planeación comprende la selección de misiones y objetivos, y las acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir entre líneas de acción. De este modo, los planes proporcionan un enfoque racional para la consecución de objetivos preseleccionados (Koontz y Weihrich, 2007, pág. 78).

La planeación aporta a la estrategia la forma de actuación de esta manera se atribuyen prioridades de valor y de tiempo para su ejecución práctica. la planificación es por tanto el proceso de determinación de las metas a largo plazo de una empresa considerada como todo un todo y generar lego los planes de cambio en el entorno (Talaya, 2008, pág. 29).

Mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y, de esta forma, se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas correctivas antes de que éstos se hagan críticos. Con la planeación dotamos a la organización de instrumentos y mecanismos claros y preciso que orientan su desarrollo y contribuyan a alcanzar mayores niveles de coordinación. Además, al planear establecemos controles que permiten realizar un seguimiento permanente de la acción, asegurando así los resultados buscados. En todo caso para quienes gestionan instituciones que tienen como centro la satisfacción de las necesidades de estamentos sociales concretos, los cuales son la razón de existencia de dichas organizaciones planear significa:

1. Identificar y comprender el objeto social de la entidad.
2. Determinar el sistema organizacional que permita cumplir dicho objeto social.
3. Establecer rigurosamente los recursos necesarios y su disposición: humanos, económicos, físicos, técnicos, etc.
4. Determinar alternativas, factibilidades y oportunidades para cumplir el objeto social y disponer adecuadamente los recursos; y establecer un sistema de ejecución y control de lo planeado (Salazar, 2005, págs. 25-26).

La planeación proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados. Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Asimismo, la planeación reduce la incertidumbre, ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticipar el cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas. Además, la planeación minimiza el desperdicio y la redundancia. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse. Por último, la planeación establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar (Coulter, 2010, pág. 164).

2.2. Tipos de planificación

Las formas más populares para describir los planes organizacionales son en términos de alcance (estratégicos contra operacionales), de tiempo (corto contra largo plazos), de especificidad (direccionales contra concretos) y frecuencia de uso (únicos contra permanentes), estos tipos de planes no son independientes (ver figura 1).

Los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales. A los planes que abarcan un área operativa particular de la organización se les llama planes operacionales. Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados.

El número de años utilizados para definir planes de corto y largo plazos ha disminuido considerablemente debido a la incertidumbre ambiental. Se denomina planes de largo plazo a los que abarcan un periodo mayor a tres años. En cambio, los planes de corto plazo son aquellos que comprenden un año o menos, siendo cualquier periodo entre ambos un plan intermedio.

Los planes direccionales son planes flexibles que exponen pautas generales. Proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes con objetivos específicos o líneas de acción. Los planes específicos son planes claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente, por lo que no hay ambigüedad y no existen problemas de malas interpretaciones.

Algunos planes que desarrollan los gerentes se utilizan varias veces, mientras que otros se utilizan sólo una vez. Un plan único es un plan para una vez, el cual se diseña específicamente para satisfacer las necesidades de una situación única. En contraste, los planes permanentes son planes que se utilizan varias veces y que proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente. Los planes permanentes incluyen políticas, reglas y procedimientos (Coulter, 2010, págs. 147-148).



Figura 2.1 Tipos de planes (Coulter, 2010, pág. 147)

2.3. Concepto de estrategia

El término estrategia nace de los términos griegos "stratos" (ejército) "agein" (guía), lo que significa guía del ejército. El concepto estrategia es un concepto militar y político, bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva a las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción ineludible de sus competidores, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos (Mintzberg, Quinn, John, 1997, pág. 5).

Por lo tanto, no hay una definición concisa y precisa que sea universalmente aceptada y definida dentro del concepto de estrategia. El término puede ser manejado de diferentes maneras de acuerdo a diversas interpretaciones por distintos autores como se indica y explica a continuación:

Una estrategia es un conjunto de decisiones preparadas de antemano para dar respuesta a las amenazas y oportunidades externas, así como a las fortalezas y debilidades internas de la empresa, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o de la naturaleza y la limitación de recursos. La estrategia es un medio de establecer los propósitos organizativos en términos de objetivos a largo plazo y programas de adopción de recursos de acción. Así mismo, siempre precede a la estructura: los cambios estructurales de la organización son el resultado de las modificaciones en la orientación estratégica motivadas por los cambios tecnológicos y las estructuras del mercado sobre las oportunidades empresariales (Talaya, 2008, pág. 29).

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

Además, las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, pág. 11).

2.4. Tipología de estrategias

Considerando a Ansoff (1965), indica que existen los siguientes tipos de estrategias:

2.4.1. Estrategias de integración

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Este tipo de estrategia, le permiten a una empresa obtener el control sobre distribuidores, proveedores y competidores. Entonces entre éstas estrategias tenemos las siguientes:

1. Integración hacia delante: Esta estrategia implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre los canales de distribución, de venta o vendedores minoristas.
2. Integración hacia atrás: La integración hacia atrás es una estrategia que busca principalmente la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa, por lo que esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.
3. Integración horizontal: Este tipo de estrategia busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de la empresa, es decir, consiste en controlar la competencia, permitiendo así el incremento de economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos (David, 2003, págs. 174-19)

2.4.2. Estrategias intensivas

Entre estas estrategias se encuentran, la penetración de mercado, el desarrollo de mercados y de productos. El nombre de esta estrategia es porque exige la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

1. Penetración de mercado: Esta estrategia es un conjunto de acciones definidas a tratar de vender más de los mismos productos a los propios consumidores, es decir, está dedicada a aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Suele efectuarse sola como estrategia o en combinación con otras. También, poner en marcha esta estrategia requiere el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

2. Desarrollo de mercado: Estrategia orientada a la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. Es por esta estrategia que el ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. Es decir, consiste en vender más de los mismos productos, pero a consumidores nuevos.
3. Desarrollo de productos: Es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales, o sea consiste en vender a los mismos consumidores, pero a través de productos mejorados o nuevos. Ahora bien, para el desarrollo de productos, implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo (David, 2003, págs. 174-192).

2.4.3. Estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación son las menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. Lo que busca básicamente esta estrategia, es acceder a un negocio existente, pero no en la misma cadena de valor, es decir, acceder a un negocio, pero compitiendo en otro sector.

1. Diversificación relacionada: Esta estrategia corresponde a la adición de productos y servicios nuevos, pero relacionados, es decir, esta estrategia se implementa cuando está relacionada con algunas capacidades o ventajas excepcionales del negocio respectivo.
2. Diversificación no relacionada: La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.

2.4.4. Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas de Porter describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Para que las estrategias competitivas tengan éxito deben basarse en una fuente de ventaja comparativa. Las empresas gozan de una ventaja comparativa cuando emprenden acciones que les permiten aventajar a sus competidores en tratar de atraer a los clientes. Estas acciones van desde fabricar el producto de mayor calidad hasta brindar un sobresaliente servicio al cliente o fabricar un producto al costo más bajo.

1. Estrategia de liderazgo de costo. La estrategia de liderazgo en costos significa que la empresa compite ofreciendo bienes o servicios al precio más bajo posible o a uno más bajo que el de los competidores. El liderazgo de costos hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios.
2. Estrategia de diferenciación. La estrategia de diferenciación implica que la empresa compite ofreciendo bienes o servicios que los clientes perciben como algo único en sentidos que consideran importantes, dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra. La diferenciación exitosa puede significar mayor flexibilidad de producto, mayor compatibilidad, menores costos, servicio mejorado, menos mantenimiento, mayor conveniencia o más características.
3. Estrategia de concentración o enfoque. La estrategia de concentración de mercado, o de enfoque, busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio y así ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos. Es una estrategia utilizada a menudo para pequeñas empresas, dado que no suelen tener los recursos necesarios para lograr atraer a todo el público, sino que les compensa enfocar sus esfuerzos a un segmento del mercado. Las empresas que utilizan este método suelen centrarse en las necesidades del cliente y en cómo los productos o servicios podrían mejorar su vida cotidiana. Además, algunas empresas pueden permitir que los consumidores participen en su producto o servicio (David, 2003, págs. 174-192).

2.5. Planificación estratégica

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (David, 2003, pág. 5).

La planificación estratégica brinda metas específicas y aporta una visión unificada para todo el personal de la organización. Además, en estudios de la eficacia de la planificación estratégica se ha logrado revelar que las empresas u organizaciones, en general, que aplican sistemas formales de planificación estratégica, obtienen rendimientos financieros más altos que las que no la aplican. Por lo tanto, se concluye que la planificación estratégica es un proceso que constituye un esfuerzo de toda la compañía, guiados por un líder que fija el rumbo principal en la especificación de la estrategia empresarial y en la correcta asignación de responsabilidades para su ejecución (Coulter, 2010, pág. 47).

En definición, la planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva”. La planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización (Chiavenato, 2017, págs. 1,41).

2.6. Características de la planificación estratégica

La administración estratégica se caracteriza por cinco requisitos específicos que la diferencian de la planificación clásica. Estos son: la sistematización, el horizonte de planificación, la integración, flexibilidad y la continuidad.

1. **Sistematización:** significa que el proceso debe ser llevado a cabo de manera formal y de acuerdo a procedimientos, métodos y reglas.
2. **Horizonte de Planificación:** establece el requisito de que el plan resultante debe cubrir un significativo número de años en el futuro (la duración depende de diversos factores como función de la empresa, políticas, tipo de productos, entorno, etc.).
3. **Integración:** el proceso de planificación afecta y comprende a toda la empresa e involucra todas sus actividades, tomando en consideración los sistemas resultantes que componen el entorno de la organización.
4. **Flexibilidad:** este requerimiento toma en consideración el comportamiento dinámico y cambiante del entorno. Por ello, el proceso debe ser diseñado con suficiente elasticidad de adaptación a tales variaciones.
5. **Continuidad:** se explica como consecuencia del requerimiento de flexibilidad que involucra el concepto de mantener el proceso de planificación activo y actualizado en el tiempo); Quién y cuándo se van a desarrollar dichas actividades (Responsables) (Torres, 2006, pág. 28).

2.7. La importancia de la planificación estratégica

Radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir (Acero, 2017, pág. 4).

Hablar de planeación estratégica implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años. Es decir, un plan estratégico es la organización lo que el ADN es a los seres vivos, pues le va diciendo oportunamente que hacer (Torres, 2006, pág. 26).

2.8. Plan estratégico

Al evaluar la idea de plan estratégico, se puede pensar en un proceso complicado y sofisticado, destinado únicamente para grandes corporaciones. Esta creencia está alejada de la realidad, es más bien un mito, ya que no se han encargado de reforzar solo a las grandes organizaciones y los grandes consultores.

Elaborar un plan estratégico equivale a:

- Prever lo que se va hacer en los próximos meses,
- Visualizar escenarios futuros,
- Preparar alternativas para conducir el negocio, y
- Fijar objetivos agresivos pero realistas.

Un plan estratégico fija su atención en ambos sentidos (actividad y eficiencia) y requiere no solo del conocimiento de la realidad que vive la organización, sino también de la institución que solo de la experiencia en el negocio, es por esto que es de suma importancia combinar tanto la planeación formal como la planeación intuitiva. La mezcla de intuición y de formalidad que se dé al proceso de planeación depende de la naturaleza del negocio específico (Torres, 2006, págs. 26, 27).

2.9. Propósitos generales de un plan estratégico

- Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias de negociación.
- Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, su misión sus objetivos y su posición competitiva.
- Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.). congruentes con la visión y misión del negocio.
- Desarrollar los planes de mejoras que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
- Garantizar mediante un seguimiento adecuado el cumplimiento de objetivos.

A través de estos propósitos, es posible decir que, gracias al plan estratégico una organización sabe de manera clara:

- Qué resultados debe alcanzar (objetivos);
- Cómo los va a alcanzar (Estrategias);
- Qué actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (programación de trabajo).

Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland III, 2012, pág. 37).

2.10. Definición de la PYME

Se tiene la siguiente definición de pequeña y mediana empresa, “PYME es todo aquel negocio cuya propiedad se identifique claramente con un individuo o con un grupo físico de personas; que trabajan con sus capacidades personales; viven del resultado que obtienen de su actividad; ejercen una influencia detallada y directa en el funcionamiento de la empresa, y mantienen contacto con su personal (Louis, Cisneros, Mejía, 2011, pág. 11).

Una de las definiciones claves dentro del ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) es el tamaño de las empresas. Tradicionalmente, la clasificación de éstas se hace de acuerdo con el número de empleados. Aunque hay desventajas en este método, sigue siendo la variable más usada para la definición. En Nicaragua existe una definición formal por parte del gobierno tanto para la micro, pequeña y mediana empresa, por número de empleados, activos y ventas anuales (ver figura 2).

	Micro	Pequeña	Mediana
Número Total de Trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200 mil	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Figura 2.2 Clasificación legal de pequeñas y medianas empresas en Nicaragua (Van der Kamp, 2006, pág. 9)

Vale notar que la clasificación de empresas no es uniforme en el mundo. En general, se podría decir que entre más grande es una economía, más altos son los límites para ser una mediana o gran empresa. En Brasil y Estados Unidos, por ejemplo, una mediana empresa tiene hasta 499 empleados (Van der Kamp, 2006, pág. 9).

Los conceptos y definiciones de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Nicaragua, no están aún consolidados, dado que el interés sobre el sector es relativamente nuevo, esto hace que el mismo carezca de sistema para la elaboración de estadísticas propias que permitan darle continuidad a su comportamiento y base estadística a su definición. Cuando se define una empresa por lo general se toman en cuenta más de una variable, entre las cuales están: el número de trabajadores, el capital de trabajo que necesita para operar y el capital fijo. Con estos parámetros o variables, se pueden definir claramente el tamaño de una empresa con mayor propiedad.

Es con esta definición que también se define el espectro empresarial de Nicaragua, compuesto por 5 tamaños empresariales como son: la micro de 1 trabajador, la micro de 2 a 5 trabajadores, la pequeña de 6 a 20 trabajadores, la mediana de 21 a 50 trabajadores, la mediana de 51 a 100 trabajadores y la gran empresa de 101 a más trabajadores.

En la figura 3 se visualiza el espectro de empresas al año 2001, según la investigadora Sáenz (Sáenz., 2001, págs. 6-7).

CLASIFICACIÓN	TIPO DE EMPRESAS	CANTIDAD EMPRESA	% PARTIC.
101 ó más trabajadores	Gran Empresa	161	0.1
51 a 100 Trabajadores	Mediana Empresa	143	0.1
21 a 50 Trabajadores	Mediana Empresa	569	0.4
6 a 20 Trabajadores	Pequeña Empresa	4,526	2.8
2 a 5 Trabajadores	Micro Empresa	49,718	31.3
1 Trabajador	Micro Empresa	103,902	65.3
TOTAL DE EMPRESAS		159,019	100

Figura 2.3 Espectro de empresas en Nicaragua al año 2001 (Sáenz, 2001, págs. 6-7)

2.11. Características de las Pymes

Las pequeñas empresas, aun contando con reglas y servicios diferenciados, compiten para los mismos clientes y operan con las mismas estrategias que empresas más grandes. No obstante, la diferencia entre un empresario que se auto emplea en una microempresa y una gran empresa multinacional, puede ser enorme. Por eso, el sector Pyme ha recibido una atención diferenciada en las últimas décadas. Aparte del sencillo argumento que ‘small is beautiful’ (pequeño es hermoso), existen buenas razones para esforzarse de manera especial en fomentar el sector de las pequeñas empresas. Sin embargo, también existen argumentos que van en contra de una atención específica para el sector Pyme, los que pueden ser resumidos de la siguiente manera:

A favor de una atención especial para Pymes:

- Creación de empleo. En la gran mayoría de países, el sector Pyme es el empleador dominante. Si se fomenta el crecimiento de este sector hay mayores probabilidades de generar nuevos empleos.

- Promoción de una asignación eficiente de recursos. Dado que las Pymes usan menos capital y en ellas hay más labor, los recursos abundantes de un típico país en desarrollo (labor) están mejor empleados con crecimiento de pequeñas empresas.
- Más beneficios para la infraestructura productiva (competitividad) de una región. Las pequeñas empresas son más flexibles, lo cual les permite brindar aquellos productos y servicios que son más importantes para completar las diversas cadenas de producción de una región.
- Mejor impacto en nivelar diferencias regionales. Las grandes empresas tienen la tendencia de aglomerarse en un limitado número de regiones; las Pymes tienen menos concentración regional, lo cual fomenta que haya un desarrollo más equitativo.
- Más flexibilidad para responder a cambios en el ámbito general. Dada su flexibilidad, las pequeñas empresas tienen mayor capacidad para ajustar su oferta a cambios en el entorno económico de un país.

En contra de una atención especial para las Pymes:

- Las grandes empresas son mejores para innovar y aumentar la productividad. Dada la concentración de recursos financieros en una gran empresa, ellas son las mejor organizadas para llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo, y usar nuevas tecnologías para aumentar la productividad (y por ende los sueldos) de sus trabajadores.
- Mejor calidad del trabajo en la gran empresa. En general, las grandes empresas cuidan más el entorno laboral de sus empleados.
- La atención debe enfocarse al total de empresas. Dado que los diferentes tipos de empresas tienen distintas ventajas, sería mejor fomentar el sector empresarial en su totalidad, y no sólo en un segmento (Louis, Cisneros, Mejía, 2011, pág. 11).

2.12. Ventajas y desventajas de las pymes

Entre las ventajas de las PYMES, se pueden nombrar:

1. Contacto directo con el cliente, lo que les permite estar al tanto de las preferencias del Consumidor.
2. Mayor posibilidad de adaptación y ajuste al cambio.
3. Mayor posibilidad de ejercer la creatividad e iniciativas individuales.
4. Mayor comunicación y relación más estrecha entre los trabajadores.

Entre las desventajas de las PYMES, se encuentran:

1. Fuerte competencia.
2. Falta de personal calificado.
3. Limitaciones en el acceso al crédito.
4. Falta de equipos modernos de alta productividad.
5. Falta de planeación adecuada.
6. No cuenta con la información necesaria para desarrollar estrategias de consolidación y crecimiento.

Las ventajas podrían potenciarse para su mejor aprovechamiento, al mismo tiempo se debe trabajar para disminuir las desventajas a fin de lograr el desarrollo armónico del sector (Louis, Cisneros, Mejía, 2011, pág. 11).

2.13. Planificación estratégica en las PYMES

Toda empresa, con independencia de cuál sea su dimensión, deberá buscar una adecuada flexibilidad en su gestión para tratar de adaptarse a un entorno cada día más dinámico. Por lo mismo, los métodos de planeación tradicionales responden a necesidades de tipo estático y no son válidos para gestionar adecuadamente una empresa moderna que se desenvuelve en términos de riesgo, incertidumbre y turbulencia (Coulter, 2010, pág. 65).

Cuando un empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse y coordinarse de manera informal, pero cuando el bien o servicio se modifica o sustituye, o bien cuando los territorios de ventas se extienden, las ventas funcionales aumentan.

Cualquier empresa que compita en un determinado sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea de forma clara o poco evidente. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada muy claramente mediante un proceso de planificación o pudo originarse de forma poco clara, es decir, en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos que componen la empresa.

La planificación estratégica se asocia generalmente a grandes empresas con más de un negocio, pero es tan necesaria y posible tanto para una empresa pequeña o mediana, como para una grande. De hecho, entre el plan de una pequeña y el de una gran empresa no hay diferencia de naturaleza, sino de nivel, volumen y complejidad (Rodríguez, 2017, pág. 45)

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con medio ambiente. El aspecto clave del entorno de la empresa es el o los sectores industriales en los que compite y ésta a su vez tiene una fuerte influencia en determinar una ventaja competitiva para la empresa. “En general, para que una organización sea eficiente y competitiva es imprescindible que su dirección sea excelente y ésta a su vez debe mostrar una ejecución excelente de una estrategia excelente”.

Por lo tanto, la formulación y la puesta en práctica de una estrategia para el negocio constituyen una de las funciones directivas fundamentales. Y en cuanto, a las funciones directivas, dicha función es de responsabilidad principal del directivo empresarial; pero no exclusiva, también deben participar (o, por lo menos proporcionar información) los trabajadores y los otros grupos de interés que comprometen la competitividad empresarial (accionistas, proveedores, clientes, competidores actuales y potenciales). Sin embargo, en el contexto de una pequeña empresa donde es frecuente que el directivo es el propietario, centraliza la toma de decisiones, y sus procesos productivos y administrativos son relativamente sencillos, es bastante probable que esa función sea de responsabilidad exclusiva del directivo propietario (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, pág. 75).

2.14. ¿Por qué planificación Estratégica en las PYMES?

La respuesta a esta interrogante radica en que la planificación estratégica es de vital importancia para los gerentes y/o dueños de las organizaciones, pues esta planeación ha aumentado en los últimos años. La razón de ello es que, los gerentes encuentran que, al definir la misión de sus empresas en los términos específicos, se les hace más fácil establecer la dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y permiten responder de mejor manera a los cambios y/o fluctuación del mercado, pues hoy en día el ambiente es muy cambiante y dinámico, lo que dificulta a las empresas perpetuarse en el tiempo.

En consecuencia, de lo anterior, la planeación estratégica en las PYME ayuda a adquirir un concepto muy claro de la empresa, por lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia las metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la firma.

Es por ello, que hoy en día los hechos suceden con demasiada rapidez, por ende, la empresa y gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro. En efecto, las Pymes pueden cumplir todo lo anterior a través de la planificación estratégica (Rodríguez, 2017, pág. 52)

2.15. Beneficios de la aplicación de la planificación estratégica a las PYMES

La planificación estratégica dispone una serie de ventajas competitivas en términos de eficiencia y eficacia que fortalece e enriquece de manera significativa la segmentación de la empresa, al abordar el reconocimiento de los diversos focos de atención estratégicos organizacionales, entre estas ventajas están:

- Permite clarificar y clasificar objetivos en las Pymes.
- Entrega la posibilidad de priorizar las intervenciones con relación a su importancia, en términos de significación y oportunidad.
- Mayor racionalidad en la utilización de los recursos, una ventaja muy importante de considerar, ya que los recursos suelen ser escasos en ella.
- Identifica y desarrolla las fortalezas, y trabaja en la superación de las debilidades en la empresa.
- Proporciona una capacidad de acción a corto plazo para un mayor desarrollo económico en las Pymes.
- Introduce disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, ya que la planificación estratégica en las Pymes, levanta el horizonte de todos los ejecutivos, alentándolos a reflexionar creativamente sobre la dirección estratégica de los negocios.
- La planificación estratégica se adapta fácilmente a los cambios del ambiente y la información que sufra el mercado.
- Realiza un examen sistemático hacia el futuro, permitiendo decidir el mejor curso que se debe seguir con pleno conocimiento de lo incierto que es el futuro (Louis, Cisneros, Mejía, 2011, pág. 11).

2.16. Nivel de planificación adecuado para las PYMES

Para una compañía autónoma de un solo negocio, la estrategia corporativa y la de negocios son una y la misma, debido a que sólo hay un negocio para el cual desarrollar una estrategia. La distinción entre estrategia corporativa y estrategia de negocios es pertinente sólo en el caso de las empresas diversificadas. Para la organización pequeña con sólo una línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia (la de negocios o empresarial) se superpone con la estrategia de nivel corporativo (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, pág. 185).

2.17. Modelos de la planeación estratégica

A continuación, se presentan algunos modelos de planeación estratégica de diferentes autores, los cuales hacen una descripción teórica y gráfica de lo que para ellos es el proceso de planeación estratégica que debe seguir cualquier organización independientemente su naturaleza, para proyectarse en el futuro y lograr la visión que adopten.

2.17.1. Modelo de gerencia estratégica de Fred David

En primer lugar, se presenta el modelo de planificación Estratégica de Fred David (ver figura 4), el cual se desglosa en tres etapas:

1) Formulación de la estrategia: Corresponde a la primera fase incluye la creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una institución, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de la estrategia específica a seguir, por lo que las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

2) Implantación de estrategias: Esta es la segunda fase de la estrategia, en ella se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

3) Evaluación de la estrategia: La evaluación de la estrategia, corresponde a la tercer y última fase de la estrategia. En esta etapa, los dueños y/o gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Por ende, todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, porque los factores externos e internos cambian constantemente. existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
2. La medición del rendimiento.
3. La toma de medidas correctivas (David, 2003, pág. 122).

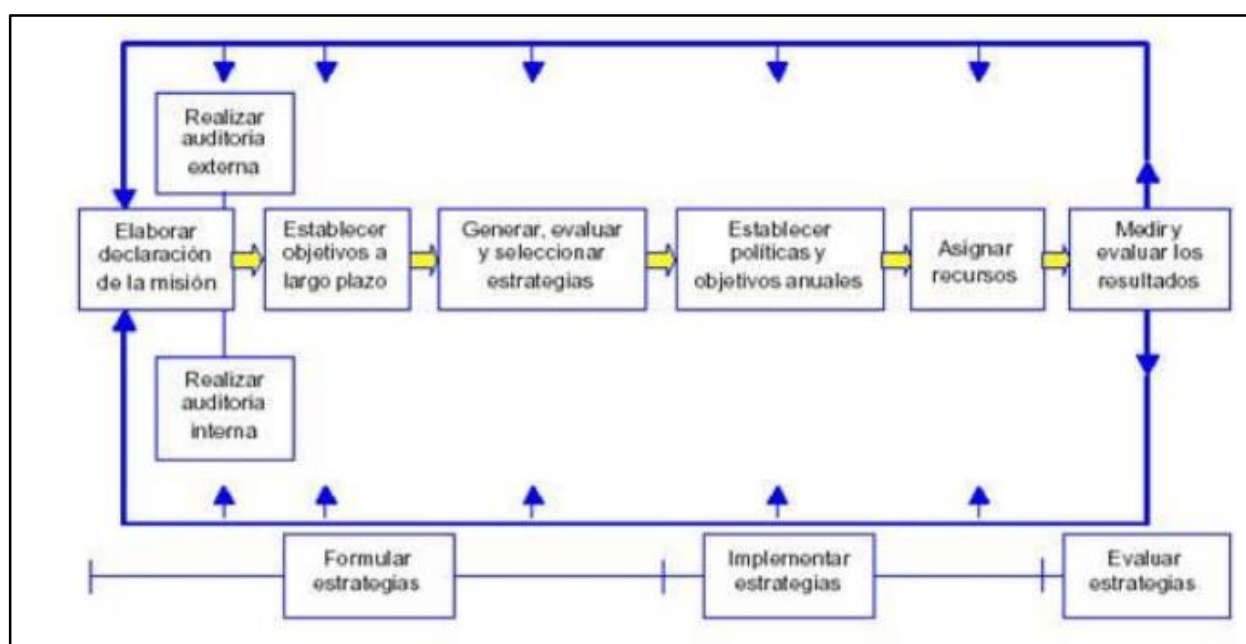


Figura 2.4. Modelo de planificación Estratégica de Fred David (David, 2003, pág. 122)

2.17.2. Modelo de cuadro de mando integral de Kaplan y Norton

El Modelo Cuadro de Mando Integral de los autores Kaplan y Norton (ver figura 5), establece que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo, los autores resaltan que este modelo “es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes”. El Cuadro de mando integral (CMI), indica a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- 1) Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- 2) Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- 3) Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- 4) Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. El Modelo del Cuadro de Mando Integral se desarrolla en las siguientes fases:

1. Elaborar y/o clarificar la visión y la estrategia a través del consenso.
2. Luego, comunicar, referida a difundir y/o educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
3. Planificar los objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos y fijación de metas.
4. Formación y retroalimentación (feedback) estratégica, a través de la visión compartida, lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

Por lo tanto, de acuerdo a Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan estratégico (David, 2003, pág. 187).

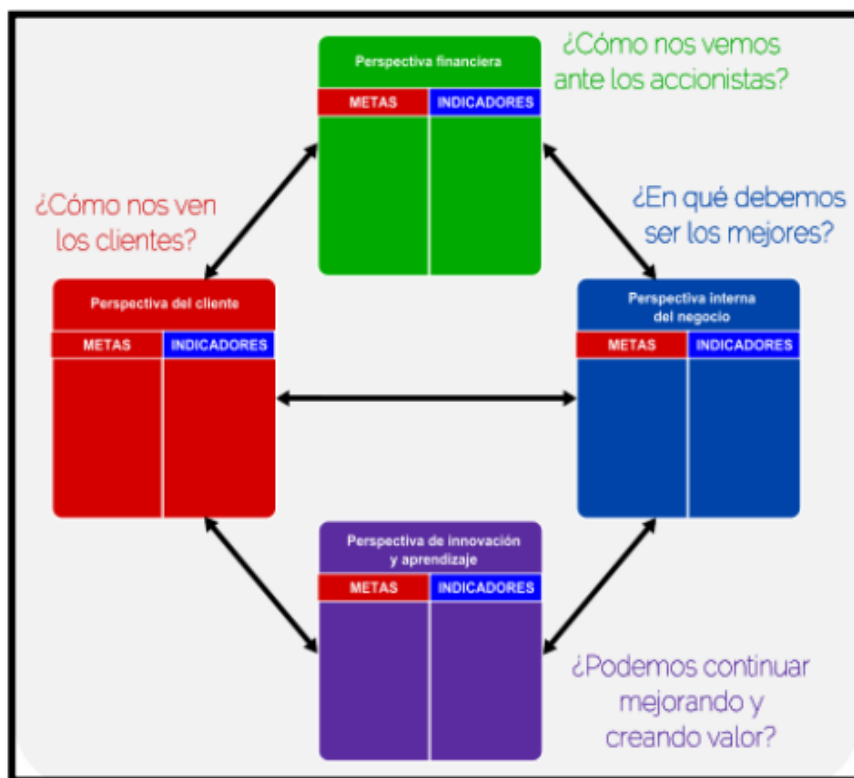


Figura 2.5. Modelo Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (David, 2003, pág. 187)

2.17.3. Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert

El modelo que se utilizó para la realización de esta monografía fue el modelo de Tom Lambert, dado que por su facilidad de aplicación es el apropiado para la micro empresa Baró, la cual está conformada únicamente por su propietaria quien es la encargada de llevar a cabo desde el diseño de las prendas hasta la comercialización de las mismas, sin aplicar en las distintas fases un modelo que le asegure una planificación y control de las mismas.

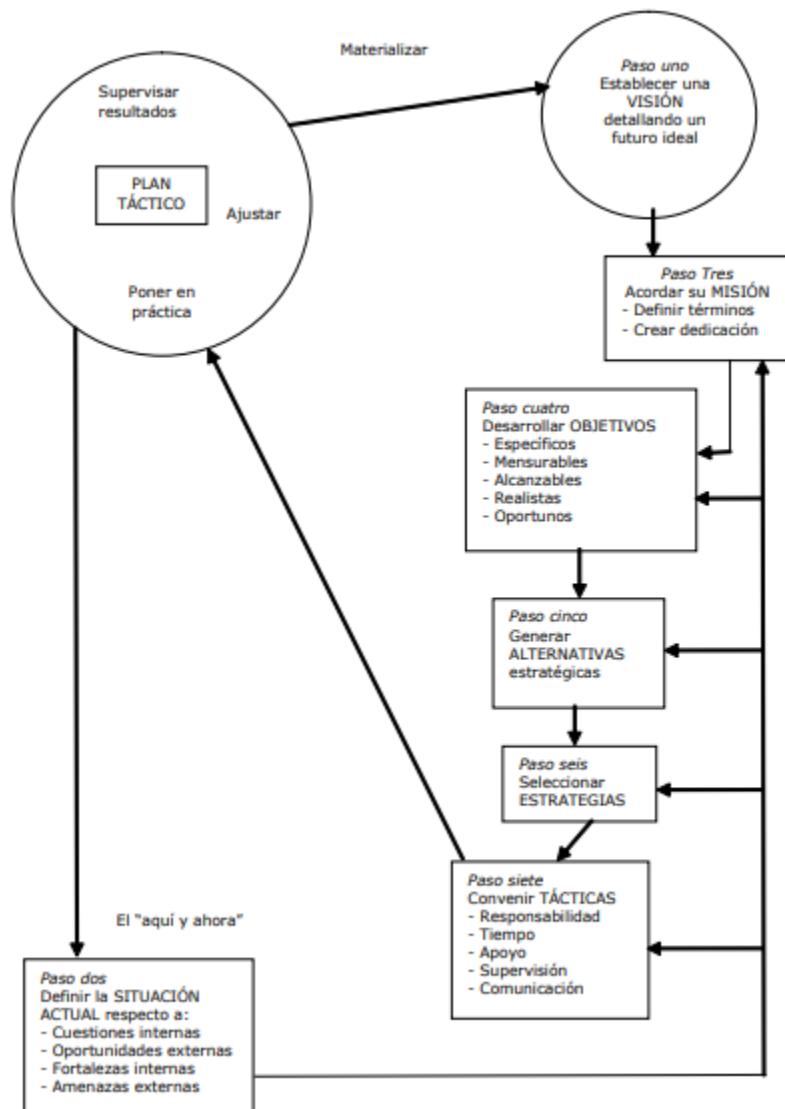
El modelo de Tom Lambert inicia con la visión, continúa con la situación actual (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) y la misión de la organización (ver figura 6). Desde este punto, se proponen estrategias alternativas dirigidas hacia una práctica sostenible y rentable.

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico.

Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página.

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro.

El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea (Rodríguez, 2017, pág. 58).



Fuente: Lambert, 2000, pp. 40-41.

Figura 2.6. Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert (Rodríguez, 2017, pág. 58)

2.18. Comercio electrónico

Originalmente el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos, como por ejemplo el intercambio electrónico de datos. Sin embargo, con el advenimiento de la Internet a mediados de los años 90, comenzó el concepto de venta de servicios por la red, usando como forma de pago medios electrónicos como las tarjetas de crédito. Desde entonces, las empresas han estado preocupadas por mantenerse a la vanguardia y poder ofrecer lo que hoy en día sus clientes están demandando. El comercio electrónico y cómo nos conectamos a Internet está cambiando. El año 2020 es el del Internet de las Cosas (IoT), conectividad con todos los dispositivos a través del 5G, datos en directo y obviamente la e-commerce tendrá un protagonismo más alto.

Por otra parte, personas han visto en esta nueva manera de hacer negocios una gran oportunidad para emprender y tener una actividad comercial propia en la que triunfan cuando entienden que en el e-commerce no existen barreras ni fronteras, y que el espacio geográfico no es el que determina el target; que se deben tener presentes muchos aspectos y ver la otra cara de la moneda; que sin creatividad y sin ofrecer una propuesta de valor realmente diferenciadora se hace complicado surgir en este amplio mundo como unos grandes vencedores.

La mayoría de las empresas ya cuentan con presencia en Internet, por lo que se han preocupado es por desarrollar sitios institucionales. En estos casos, lo que se pretende es complementar algunas actividades tradicionales de Marketing como, por ejemplo, brindar información adicional y promocionar la compañía. Algunas hoy en día no han entrado en el mundo del marketing digital y no han entendido las grandes herramientas con las que se puede contar en Internet y el mundo de personas a las que se les puede llegar a través de la red.

En algunos casos, las empresas muestran reticencia a brindar información detallada sobre productos, puesto que el objetivo es inducir a los visitantes a comunicarse con la empresa por las vías tradicionales, como la visita presencial o la llamada telefónica, y de este modo ponerse en contacto con los potenciales clientes.

Por otra parte, encontramos los sitios de comercio electrónico, que son muy diferentes. En éstos, el objetivo final es cerrar la operación electrónicamente con el pago (y en algunos casos con la entrega), siendo estos procesos realizados por Internet. Sin esta transacción no podríamos hablar de e-commerce.

Donde lo que realmente importa es que dicha transacción afecte la cuenta de resultados de cualquier negocio, convirtiéndose en un gran generador de utilidades. Normalmente, este tipo de sitios incluye información detallada de los productos, fundamentalmente porque los visitantes apoyarán su decisión de compra en función de la información obtenida y de la percepción de confianza y solvencia que el sitio web les haya generado respecto a la empresa (Kotler, 2003, pág. 164)

2.19. Tipos de comercio electrónico

Negocio a Negocio (Business to Business): Este tipo de comercio electrónico se da cuando una empresa intercambia sus productos o servicios con otra empresa. Para este efecto se deben instalar programas computacionales tanto en un servidor de internet como en las empresas que realizarán el intercambio. Muchas empresas utilizan sus propios sitios web. Los proveedores pueden trabajar con sus clientes mostrándoles su inventario que incluye precios especiales para cada empresa con la que tratan, facilitando así la toma de decisión para realizar la compra.

Negocio a Cliente (Business to Consumer): Se trata de que las empresas (vendedoras) realizan sus operaciones de venta directamente para el cliente. Así muchos grandes distribuidores, utilizan su portal para sus ventas a través de Internet. Este tipo de comercio electrónico facilita a grandes y pequeñas empresas para que muestren directamente a sus clientes sus catálogos y puedan vender en línea. Los clientes pueden acceder a información de los productos sin la necesidad de intermediarios y una gran ventaja es el hecho de que los precios se encuentran actualizados. Un ejemplo de este tipo es www.amazon.com en el que se pueden encontrar millones de títulos de libros para hacer la compra en línea. Algunas ventajas se encuentran en el hecho de que los clientes tienen mayor orientación para hacer las compras, libertad para elegir el momento y lugar de la transacción, realizar comparación de precios y poder pagar con tarjetas de crédito.

Cliente a Negocio (Consumer to Business): Se refiere a la relación que se da entre el cliente y las empresas, siendo la característica principal que el cliente es el que da inicio a la operación de compra venta. El cliente o un grupo de clientes realiza una oferta a la empresa vía Web mostrando sus preferencias, los precios que puede pagar y algunos otros datos estadísticos sobre el producto. Dicho de otra manera, el cliente se constituye en el que hace la oferta y la empresa pasa a ser la demandante.

Cliente a Cliente (Consumer to Consumer): Es la relación que se da entre dos clientes que se puede denominar consumidores finales. Se puede decir que se trata de facilitar la comercialización de los productos o servicios; es una especie de ofertas clasificadas en línea. Como ejemplo se tiene a e-bay (Kotler, 2003, pág. 165).

2.20. Ventajas del comercio electrónico

La distribución del producto o servicio puede ser mejorada, esto se da gracias al hecho de utilizar la Web haciendo que las empresas y los clientes puedan interactuar directamente, eliminando, por lo tanto, a los intermediarios y haciendo que las entregas sean de manera inmediata. Esto en términos de tiempo representa un gran ahorro.

Por otro lado, se produce una reducción de costos en la transacción, se eliminan los formularios para pedidos, cotizaciones y otros y esto incide en muchos procedimientos, que en algunos casos desaparecen. En este contexto, los costos de la operación de compra venta bajan notablemente por no tener que procesar toda la información de los formularios y evita, además, la duplicidad de pedidos.

También se facilita el acceso a la información, ya que se puede ingresar a bases de datos que les permite encontrar ofertas, colocar ofertas, crear mercados, acceder a mercados nuevos, tener algunas ventajas en las ventas, etc.

Asimismo, ayuda a mejorar las relaciones entre la empresa y los clientes, ya que se puede entablar comunicaciones que puede incrementar el conocimiento del producto o servicio, conocer preferencias de los consumidores, llegar a acuerdos que beneficien a ambos y otros (Kotler, 2003, pág. 166)

2.21. Problemas del comercio electrónico

- La incompreensión de los clientes, el por qué compran y cómo compran. Incluso un producto con una proposición sólida de valor puede fallar si los fabricantes y distribuidores no entienden los hábitos, expectativas y motivaciones de los consumidores. El comercio electrónico podría llegar a mitigar este problema potencial con una investigación de marketing proactiva y bien orientada tal como hacen los detallistas tradicionales.
- El no considerar el entorno competitivo: uno puede tener la capacidad de construir un buen modelo de negocios de librería electrónica pero no tener en cuenta la competencia con otros portales.
- La incapacidad de prever la reacción del entorno. ¿Qué harán los competidores? ¿Presentarán nuevas marcas o páginas web competidora- s? ¿Completarán sus ofertas de servicio? ¿Tratarán de sabotear el portal de la competencia? ¿Se desatará una lucha de precios? ¿Qué hará el estado? Una buena investigación de la competencia, fabricantes y mercados pueden mitigar las consecuencias de ello, tal como sucede en el comercio tradicional.
- El hecho de sobrestimar nuestros recursos: ¿puede el personal, hardware, software y nuestros procesos llevar a cabo la estrategia propuesta? ¿Han fallado los detalles a desarrollar en las capacidades de los empleados y directivos? Estos puntos pueden motivar la planificación de recursos y la formación de los empleados.
- El fallo de coordinación. Si las actuales relaciones de control y sistema de reporte no son suficientes, uno puede evolucionar hacia una estructura organizacional plana, responsable y flexible que puede o no aumentar la coordinación.
- La no obtención de compromiso de la dirección más veterana. Esto generalmente desemboca en la no consecución de suficientes recursos corporativos para llevar a cabo la tarea. Por lo tanto, la empresa debe conseguir involucrar desde el inicio del proyecto a la dirección más veterana para lograr un apoyo en las decisiones posteriores.
- La no obtención de compromiso de los empleados. Si los planificadores no explican correctamente su estrategia a los empleados o no dan a los empleados una visión global. La formación y el establecimiento de incentivos para trabajadores para abrazar la estrategia puede ayudar a conseguirlo (Arias, 2015, págs. 12-18).

Capítulo III Metodología de la investigación

En este apartado, se describe la metodología a aplicar en el estudio, para llevar a cabo esta investigación, se identifican las características de la empresa las técnicas e instrumentos y otros aspectos metodológicos a utilizar en la realización de la misma.

3.1. Tipo de investigación

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión bibliográfica (Bernal, 2010, págs. 113-117).

Por su parte, la investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. Las investigaciones en que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, se denominan explicativas. En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables (Bernal, 2010, págs. 113-117).

La presente investigación se plantea como una investigación de carácter descriptivo-explicativa, ya que estará encaminada a la realización de una propuesta de plan estratégico basado en el modelo de Tom Lambert, mediante el cual se describirán y analizarán en la empresa de estudio los factores: Visión organizacional, Diagnóstico estratégico externo, Diagnóstico estratégico interno, Definición de objetivos, Formulación de estrategias., Formalización del plan táctico.

3.2. Variables

En las hipótesis causales, es decir, aquellas que plantean relación entre efectos y causas, se identifican tres tipos de variables: independientes, dependientes e intervinientes. Estos mismos tipos de variables pueden estar presentes en las hipótesis correlacionales cuando se explica la correlación. Se denomina variable independiente a todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, etcétera, que se considera como la “causa de” en una relación entre variables. Se conoce como variable dependiente al “resultado” o “efecto” producido por la acción de la variable independiente (Bernal, 2010, pág. 139).

Para nuestra monografía hemos partido de que:

Variable independiente: Diseño de una propuesta de plan estratégico para la micro empresa Baró para el período 2021-2023 conforme la metodología de Tom Lambert.

Variable dependiente: Mejorar la dirección administrativa en Baró implementando un plan estratégico mediante el proceso de ordenar, distribuir el trabajo y sus recursos de tal manera que pueda alcanzar sus metas propuestas.

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis nula

La empresa nicaragüense Baró requiere de la realización de plan estratégico, ya que la manera en la cual desarrollan sus estrategias es inadecuada.

3.3.2. Hipótesis alternativa

La empresa nicaragüense Baró no requiere de la realización de un plan estratégico, ya que la manera en la cual desarrolla sus estrategias es adecuada.

3.4. Población

Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (pág. 160).

Nuestra monografía está conformada por una población de 21 personas (Propietaria, clientes y proveedores de taller de confección de Baró).

3.5. Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Todas las muestras (en el enfoque cuantitativo) deben ser representativas; por tanto, el uso de los términos al azar y aleatorio sólo denota un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos o unidades, pero no aclara el tipo de muestra ni el procedimiento de muestreo (sampieri, 2014, pág. 175).

Para el caso de nuestra investigación, dado que la población no es representativa, trabajaremos la misma como muestra, es decir con 21 personas (Propietaria, clientes y proveedores de taller de confección de Baró).

3.6. Espacio

Esta investigación se llevará a cabo en la empresa nicaragüense Baró, tienda masculina, la cual está ubicada en el departamento de Managua, de la República de Nicaragua.

3.7. Métodos de investigación

El método que escogimos porque era el apropiado según las características del objeto de nuestra investigación fue el método cuantitativo, que de acuerdo a Bonilla y Rodríguez” Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, que supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (pág. 60).

3.8. Técnica de recolección de datos

En la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos para recopilar la información:

- Un cuestionario estructurado en forma de entrevista realizado a la propietaria de Baró, con el fin de brindar información relacionada con el funcionamiento general de la empresa, así como de su gestión. Dicho instrumento contiene ochenta y cinco preguntas abiertas.
- Una entrevista no dirigida al proveedor del taller de confección con el que trabaja Baró con el fin de que proporcionara información sobre el funcionamiento, calidad y procesos. Dicho instrumento contiene doce preguntas abiertas.
- Una encuesta en línea dirigida a los clientes de la micro empresa nicaragüense Baró, con el fin de obtener información sobre la competitividad y eficiencia de la empresa desde el punto de vista del cliente. La misma contiene catorce preguntas cerradas y tres preguntas abiertas.
- También, se utilizaron instrumentos de información secundaria como fuentes bibliográficas, que, de acuerdo al tema de planificación estratégica, serán consultadas por el grupo investigador, así como también Web grafía y trabajos de grado que han sido elaborados anteriormente.

3.9. Análisis de resultados

Para la realización de nuestro trabajo monográfico, nos regimos por el documento normativo de la Universidad Politécnica de Nicaragua, titulado “Normas generales para presentar monografía como forma de culminación de estudios de la monografía”. De igual manera, para analizar los resultados, utilizamos la metodología de planeación estratégica planteada por Tom Lambert.

El primer capítulo correspondió al marco de referencia de la investigación, en el cual se desarrollaron aspectos relacionados a los antecedentes de la temática de investigación, así como la justificación y el planteamiento del problema, finalizando con la formulación de los objetivos general como específicos.

El segundo capítulo será en torno al marco teórico, iniciando con la conceptualización de la planificación, dando así a conocer la importancia de la misma. Por otro lado, se plantea la definición de estrategia, a fin de poder unificarlas en el concepto clave de la investigación, el cual es la planificación estratégica, en particular el modelo de Tom Lambert y su aplicación en las pymes.

El tercer capítulo trata la metodología de la investigación. En este capítulo se determinó el tipo de investigación que se está llevando a cabo, así como las variables a evaluar y las hipótesis que se plantean a partir de la misma, dando especial énfasis a los métodos de investigación, las técnicas de recolección de datos y el análisis de resultado.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se procedió a analizar los datos recolectados, aplicando directamente la metodología de planeación estratégica de Tom Lambert, en la cual se inició describiendo los aspectos relacionados a las generalidades de la empresa, seguidamente se formuló la visión y misión de la empresa, se determinó la situación actual, desarrollaron los objetivos, generando alternativas estratégicas y tácticas y finalmente se formuló la propuesta de planes tácticos y plan operativo.

Por último, el trabajo investigativo comprende conclusiones, bibliografía y anexos que permitieron sustentar y complementar consideraciones hechas en el documento.

Capítulo IV Análisis de datos

En el análisis de los datos aplicamos el modelo de planificación estratégica de Tom Lambert, el cual plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su misión; Paso cuatro: Desarrollar sus objetivos; Paso cinco: Generar alternativas estratégicas; Paso seis: Seleccionar estrategias; Paso siete: Convenir tácticas y Paso ocho: elaborar el plan táctico (Rodríguez, 2017, pág. 58).

4.1. Descripción de la micro empresa Baró

La idea de negocio de la micro empresa Baró nace como un emprendimiento en el año 2019 impulsado por los jóvenes Gabriela Barillas y Christopher Robleto, al culminar la carrera de Marketing y Arquitectura respectivamente. Ambos unieron sus habilidades para crear la primera tienda en línea especializada en ropa masculina. Para ello, iniciaron con un pequeño fondo de un capital individual de \$20 dólares. El joven Robleto no continuó en dicha iniciativa, quedando al frente de la micro empresa la joven Barillas, quien actualmente trabaja con un capital mensual de C\$20,000 córdobas.

Baró, conforme a la Ley 645 “Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), se clasifica como una micro empresa, perteneciente al sector terciario específicamente al sector de comercio, cuyo fin es el diseño, producción y comercialización de prendas de vestir masculinas específicamente, camisetas (casuales) y camisas de vestir (formales).

Conforme las etapas de desarrollo, la misma se encuentra en la etapa de crecimiento, puesto que a la fecha ha diversificado su línea de colecciones, incrementado la producción y ventas, así como su cartera de clientes. Sin embargo, es importante señalar que aún no se encuentra legalizada.

La idea de negocio inició bajo la modalidad de tienda virtual, sin embargo, por sugerencia de un buen porcentaje de clientes a quienes les gusta probarse las prendas de vestir antes de su decisión de compra, es que decide en octubre del año 2020 alquilar un espacio de coworking en Corals, ubicado frente a plaza Las Victorias, Managua.

4.2. Aplicación del modelo del modelo de planeación estratégica de Tom Lambert

El modelo de Tom Lambert inicia con la visión, continúa con la situación actual (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) y la misión de la organización. Desde este punto, se proponen estrategias alternativas dirigidas hacia una práctica sostenible y rentable (Rodríguez, 2017, pág. 58).

4.2.1. Visión

El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea (Rodríguez, 2017, pág. 58).

La visión actual de Baró es *“Posicionarnos como una empresa líder en la comercialización de ropa para caballeros en todo el territorio nacional, manteniendo nuestro estilo único y calidad de servicio”*.

Analizando la misma, si bien responde a la pregunta sobre qué quiere ser en el futuro, se considera poco realista que la empresa pueda ser posicionada como empresa líder, dada la limitante en su gestión empresarial. En vez de ser un estímulo se podría convertir en un motivo de poca identificación con ella. Por lo que, como equipo de investigación proponemos la siguiente visión, en la cual se describe el objetivo de la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la marca es ser un referente en el segmento de mercado al cual van dirigidos sus productos.

“Ser una empresa que se diferencie por su creatividad y elegancia en el mundo de las confecciones de prendas para caballero.

4.2.2. Valores

Los valores se pueden definir como las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de una organización. Además, orientan y determinan cómo los miembros de una organización perciben e interpretan los problemas y toman decisiones. En el caso de Baró hemos concluido que los mismos reflejan la cultura de dicha organización al proyectar una imagen o personalidad inequívoca hacia dentro y fuera. El valor de la lealtad y creatividad se evidencia en la atención a las demandas de sus clientes creando siempre nuevos diseños y finalmente el respeto que se plasma en la relación con los clientes y proveedores.

Lealtad: Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad. El impulso de reciprocidad está insertado en la naturaleza humana desde sus orígenes.

Responsabilidad: Se debe garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones y actividades relacionadas con los distintos grupos, con la finalidad de no afectar las relaciones comerciales que puedan afectar a la compañía.

Creatividad: Se debe garantizar y fomentar de forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para la empresa.

Respeto: En cada una de las actividades que representa la pequeña empresa, se debe garantizar un nivel adecuado de comunicación y respeto con todos los grupos involucrados; valor que puede beneficiar a la empresa a futuro, al momento de establecer alianzas estratégicas.

4.2.3. Misión

En la misión se estipula el motivo, propósito, fin o razón de existencia de la empresa u organización. Se establece lo que se presente hacer y para quien lo va a hacer, es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas (Thompson, 2006, pág. 76).

La actual misión de Baró es:

“Somos una empresa dedicada a la elaboración de camisetas en tendencia y a la moda, creando diseños exclusivos para los caballeros que buscan su propio estilo y enmarcar su figura; combinando telas, colores y texturas en cada pieza para hacerla única, supliendo la necesidad de vestir bien a precios justos”.

Sin embargo, la misma no refleja el servicio que Baró brinda actualmente, ya que los diseños no son exclusivos, asimismo, solo se limita a mencionar que elabora y no que comercializa. Por tanto, el equipo de investigación ha propuesto la siguiente misión:

“ Comercializamos y producimos prendas para caballeros logrando que nuestros productos cuenten con la elegancia y moda que nuestros clientes merecen tener”.

4.3. Análisis situacional de Baró

En este ítem se describe el análisis del ambiente organizacional que rodea a la micro empresa Baró, el cual es de suma importancia para la formulación de los escenarios futuros en los cuales va desarrollar su estrategia dicha empresa. El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. El desarrollo del análisis situacional comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la empresa.

- Macroambiente o entorno general.
- Microambiente o entorno específico.
- Ambiente interno o empresa.

4.3.1. Análisis del macroambiente o entorno general

Este análisis tiene como finalidad evaluar aquellos factores que influyen, o pueden llegar a influir, de manera indirecta en los resultados no solo de Baró, sino del de todas las empresas del sector.

4.3.1.1. Monitoreo del factor político

Según datos de Latino Barómetro -ONG sin fines de lucro con sede en Santiago de Chile que investiga el desarrollo de la democracia, la economía y la sociedad en su conjunto, usando indicadores de opinión pública que miden actitudes, valores y comportamientos- en el año 2016 el 70% de los y las nicaragüenses prefería vivir en un país que gozara de orden y estabilidad, principalmente económica y el 30% se inclinaba en vivir en un país donde se respetaran todos sus derechos y libertades civiles. Para el 2018 el estudio reflejaba que la preferencia de las y los nicaragüenses por el respeto a los derechos y libertades civiles cambio en un 53% y datos recientes de CID-Gallup -empresa de recolección y análisis de información para estudios de mercado, sociales, opinión pública y política- en el 2019 identifica que esta proporción alcanzo el 78% de la población.

A inicios de abril 2018, un evento medioambiental reconfiguro las percepciones de oportunidades y amenazas de distintos factores sociales a lo interno del país. En principio el incendio de la reserva forestal indio maíz, organizaciones denunciaron el avance del incendio, la aparente negligencia estatal ante la emergencia, periodistas indicaban que no se permitía el ingreso a la reserva y múltiples imágenes mostraban la propagación incontrolable del fuego por más de diez días. Casi una semana después y estimulado por la cobertura mediática al desastre, el evento medioambiental tuvo eco en Managua. El 10 de abril de 2018 estudiantes universitarios iniciaron una serie de acciones auto convocadas para exigir la beligerancia estatal. El 13 de abril el incendio fue reportado extinto.

El 16 de abril de 2018 y ante la alarmante crisis financiera del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), el presidente ejecutivo de esta institución anuncio reformas a la Ley de seguridad social, en la cual el presidente Daniel Ortega aprobó por decreto la reforma que pretendía fijar nuevas cuotas para las cotizaciones y la obligación de aportar mensualmente el 5% de la suma de las pensiones para la rama de enfermedad y maternidad (Decreto presidencial N° 03-2018 de Reforma al decreto N°.975 “Reglamento General De la Ley De seguridad Social 2018”).

La reforma con algunas variantes había sido recomendada por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en visita al país (Grupo interdisciplinario de expertos independientes (GIEI) 2018). Este decreto detonó una ruptura en el entonces reconocido modelo de diálogo y consenso entre el sector privado y el estado. El Consejo Superior de Empresas Privadas (COSEP) rechazó la medida en lenguaje escalado y evidenció un conflicto de élites económicas y políticas que usualmente abren oportunidades para la movilización social, además de la controversia entre los empresarios el decreto también generó quejas en amplios sectores de la población generalmente jóvenes desmovilizados y estudiantes que estrenaron su capital estratégico creado en la recién concluida protesta de indio maíz convocaron a más protestas.

Ante el incremento en la movilización el presidente Daniel Ortega revocó las controversiales reformas al seguro social. “Esto ya es una Resolución que anula la anterior resolución o sea queda la mesa limpia para sentarse a tratar el tema” (Presidente Ortega, 22 de abril de 2018). En la alocución también definió un elemento importante de esas negociaciones el mediador que sería la conferencia episcopal de Nicaragua (CEN).

A partir del 10 de mayo del 2018 se observó la instalación de tranques en la zona central del país, rápidamente y superando el control del mismo movimiento campesino, los bloqueos, barricadas o tranques surgieron espontáneamente en zonas rurales y urbanas. Muchos se tornaron en blancos de represión, convirtiéndose en la forma de protesta más numerosa y peligrosa de la oleada. Ocho meses tras la finalización del diálogo nacional presionado por las acciones internacionales y la deteriorada coyuntura socioeconómica, el 21 de febrero del 2019 el presidente Ortega aceptó reiniciar negociaciones. El nuevo proceso comenzó el 27 de ese mismo mes, bajo el arbitraje de un nuevo apóstolico esta vez los obispos de la CEN decidieron no participar y dejaron la mediación a cargo de nuncio papal.

Las futuras elecciones que se aproximan en el año 2021, que son de suma importancia para nuestro país ya que estas serán el punto de partida para una luz en Nicaragua o para nuevas represalias y una nueva crisis económica. El gobierno de Daniel Ortega en Nicaragua confirmó que las próximas elecciones generales se celebrarán el 7 de noviembre de 2021 y anunció una ampliación del plazo para la legalización de los partidos políticos participantes. La decisión está plasmada en una resolución del Consejo Supremo Electoral (CSE) (La Prensa, 2020).

Acercándose al contexto electoral de noviembre 2021 es posible simular dos escenarios: El primero en que el gobierno concede aperturas mínimamente aceptables para los comicios y retoman parcialmente algunas libertades de protesta. la disposición gubernamental, aunque no sea explícita será percibida ente los ciudadanos/as y el menor riesgo de represión puede potenciar la movilización. Esto no será solamente en términos de campañas políticas si no en el posicionamiento de otras demandas sociales y económicas. Habría sin lugar a dudas más protesta.

Un segundo escenario es en el que el gobierno no garantiza un proceso electoral competitivo y/o grupos opositores se desvinculan del mismo. En este escenario debido a las persistentes demostraciones autoritarias no deben esperarse levantamiento social significativos, pues serian reprimidos, sin embargo, dada la presión internacional para forzar la salida electoral a la crisis sociopolítica es posible el costo gubernamental por esta opción sea mayor y el régimen debilitaría a un más su legitimidad este escenario implicaría una prolongación de la actual crisis (Cabral y López, 2020, pág. 9, 20-23, 26, 29,31,35-37,40-41).

Análisis factor político

Se observa de lo anterior, que a pesar de los problemas políticas que indudablemente repercuten en el actual, se han tomado medidas que proporcionen seguridad al sector empresarial, al adoptar medidas de incentivos y fomento. Aunque, Baró empezó justo después del 2018 cuando estalló la crisis sociopolítica la mala gestión de los sucesos trajo consecuencias, en el 2019 se dieron varias situaciones de enfrentamiento, incrementando la delincuencia en la que se vive en la actualidad y la incertidumbre de no saber con exactitud la estabilidad de las próximas elecciones del 2021 ya que ningún escenario posible muestra buenas resoluciones y puede afectar la estabilidad política, posibles huelgas, reclamos o quejas que se pueden realizar por parte de los ciudadanos, al no aceptar los resultados de las elecciones del país en el 2021.

4.3.1.2. Monitoreo del factor económico

Para 2017, Nicaragua mantenía un buen ritmo de crecimiento de 4.6. Pero debido a los disturbios sociales y políticos que el país ha experimentado desde abril de 2018, altero la tendencia de crecimiento económico que se venía observando desde 2010. La economía se contrajo a un -4.0 y -3.9 por ciento en 2018 y 2019, respectivamente. Según los últimos pronósticos, para 2020 se espera que el crecimiento caiga a -5.9 por ciento, y se recuperaría lentamente a 1.1 por ciento para 2021. En el primer trimestre de 2020, la economía nicaragüense registró un crecimiento interanual de 1.8 por ciento (-0.3% en el cuarto trimestre de 2019) y una disminución de 1.1 por ciento en promedio anual, según la estimación preliminar del PIB trimestral (PIBT) en la serie de datos originales del BCN.

Los eventos sociopolíticos ocasionaron que la proyección de crecimiento del PIB de 4.9 por ciento previsto en el PEF para 2018 no se materializara y por el contrario se convirtiera en decrecimiento del 3.8 por ciento, lo que significó 1,453.3 millones de dólares menos respecto al PIB proyectado en el PEF. La proyección de crecimiento del PEF se sustentaba en el dinamismo de la industria manufacturera, agricultura, comercio, impuestos, construcción, pecuario, transporte y comunicaciones, minería, y hoteles y restaurantes, las cuales en su conjunto aportarían 3.5 puntos porcentuales al crecimiento. No obstante, muchas de las actividades económicas presentaron crecimientos negativos, entre las cuales están: hoteles y restaurantes (-20.7%), comercio (-12.4%), construcción (-10.2%) y pecuario (-5.4%).

El impacto de la crisis causó una reducción de \$1.453 millones en el producto interno bruto (PIB), una pérdida de 294.430 empleos y daños a la infraestructura por \$204,6 millones, según el Informe Anual 2018 del BCN y en tanto, los depósitos en el sistema financiero se redujeron en \$44.979 millones menos que en el 2017, y las reservas internacionales brutas del BCN mermaron \$525 millones, aunque “la exposición de las reservas a los diferentes riesgos se mantuvo adecuada” (la nación, 2019).

En 2018 en empleo y el salario, el Ministerio del Trabajo (MITRAB) a través del Acuerdo Ministerial ALTB-01-03-2018, fijó el ajuste al salario mínimo para las diferentes actividades económicas tras no lograrse un acuerdo tripartito entre el gobierno, los empresarios y los trabajadores.

Así, en febrero de 2018, el MITRAB ajustó el salario mínimo para todos los sectores de la economía nacional, y para las pequeñas y medianas empresas (PYME). Dicho ajuste se aplicó en partes iguales para el primer y segundo semestre. Estos entraron en vigencia a partir de marzo y septiembre (Nicaragua B. C., 2018, pág. 1,7-8,13-14,25)

El cierre de empresas abrió puertas al desempleo en los últimos dos años que ha afectado tanto pequeñas como grandes empresas debido a lo ya antes relatado esto ha ocasionado que los niveles de eficiencia, ventas y producciones de las mismas bajen. En la actualidad salir adelante o levantar una empresa que paso por toda esta crisis y se vio afectada y que no estaba preparada conlleva a muchos cierres de negocios y por ende aumenta el porcentaje de desempleo en el país y es así como es imposible poder alcanzar las metas y objetivos que se tenían planteados (Forbes Staff, 2020).

La pobreza, definida como vivir con un ingreso inferior a \$ 3.2 por persona por día en términos de paridad del poder adquisitivo (PPP) de 2011, se estima que aumentará a 15.1 por ciento en 2020 (contra 9.7 por ciento en 2017), lo que suma a más de 350,000 personas en la pobreza. Mientras tanto, las remesas aumentaron en un 9.9 por ciento, año tras año, en el primer semestre de 2019, dando un aire al consumo de los hogares y mitigando el aumento de la pobreza. La pandemia, sin embargo, tiene el potencial de bajar este nivel de remesas en el corto plazo.

Al final del 2020 cumpliremos 11 trimestres continuos de recesión económica y el tamaño de la economía nicaragüense será más pequeña en relación a 2017. El gasto de consumo de las familias y el gasto de inversión de la empresa mantendrán un comportamiento declinante por la disminución de los ingresos y la incertidumbre aun imperante. En corto y mediano plazo Nicaragua estará condenada a sufrir dos efectos; una recesión profunda en 2020 y una pérdida de capacidad productiva a mediano plazo que determinará un decrecimiento económico en 2021 y un crecimiento anímico a partir de 2022 lo cual afectará el tiempo de recuperación positiva de la economía dada la destrucción del capital físico y humano causado por las políticas públicas (sanitarias, políticas y económicas).

Los hogares dejaron de gastar en todo tipo de bienes, particularmente en los duraderos por la contracción del crédito. También han dejado de consumir bienes perecederos la contracción del consumo privado y público tienen efectos inmediatos en el cierre de empresas y comercios, las actividades productivas esenciales tardarán algunos en recuperarse por completo tras 9 trimestre continuos (abril 2018 a junio 2020) de contracción económica.

Para finales del año 2020 se pronostica que habrá una caída de las inversiones de capital en las exportaciones, importaciones, agricultura, servicios, industria, turismo y el consumo estatal. La recesión económica se suma a la crisis sanitaria y a la inseguridad alimentaria y nutricional de miles de nicaragüenses.

Nicaragua se encuentra en una posición débil para responder a los requerimientos que serán necesarios para impulsar la recuperación económica. Las finanzas públicas están afectadas por diversos motivos: pagos por el servicio de la deuda (se ha incrementado el rendimiento de los bonos emitidos por el régimen) menores ingresos fiscales tributarios y no tributarios requerimientos inaplazables de gasto en los servicios de la salud, caída de cooperación internacional de las remesas.

La desigualdad en Nicaragua se ha vuelto insostenible; por ello es necesario abordar los problemas estructurales y transformar el modelo de desarrollo. Ello supone desarrollar sistemas integrales de bienestar sociales accesibles para todas las personas, implica promover la creación de empleos decentes, fortalecer la sostenibilidad ambiental y reforzar los mecanismos de protección social. Se debe poner como prioridad la reducción de la pobreza la inseguridad alimentaria y la malnutrición priorizar la educación dar continuidad a los servicios dedicados a la infancia y enfocar apoyos a los grupos más vulnerables: los niños, las mujeres y los indígenas.

El nuevo modelo de desarrollo debe contemplar una mayor integración económica regional donde las mujeres participen plenamente y en condiciones seguras en la vida pública y económica. también se debe reestablecer la gobernanza democrática, la protección de los derechos humanos y el estado de derechos, así como la rendición de cuentas y la transparencia que son fundamentales (Vargas, 2020).

The Economist Intelligence Unit -una unidad de negocios independiente dentro del grupo The Economist que ofrece pronósticos y asesoramiento económico a sus clientes: análisis de países, industrias y gerencia. Entre sus principales informes se encuentran: las "ciudades más vivibles" del mundo, el Índice de calidad de vida y el Índice de democracia- proyecto que, para él, 2021 el Producto Interno Bruto de Nicaragua descendería a 11,200 millones de dólares, es decir, 2,500 millones menos que el PIB que el país alcanzó en el 2017. En ese contexto, y aunque haya una mejora en el entorno externo, según The Economist, el PIB del país se contraerá en un 2% en

2021. Se espera que se materialice una recuperación en 2022, con un crecimiento del PIB del 4% en ese año.

El crecimiento se debilitará continuamente durante el período de pronóstico, convergiendo a una tasa de crecimiento de tendencia del 1.5 por ciento en 2024. Las previsiones económicas de The Economist para Nicaragua, a mediano plazo, se ve obstaculizada por la ausencia de una solución real al conflicto político del país, que mantendrá la confianza de los negocios en el futuro previsible. “Por lo tanto, no esperamos que el PIB real regrese a su nivel de 2017, incluso al final de nuestro período de pronóstico”, concluye el informe de The Economist (Nicaragua I. P., 2020).

Análisis factor económico

Las previsiones económicas a corto y mediano plazo en Nicaragua no son favorables, se prevé una recesión profunda en 2020 y una pérdida de capacidad productiva a mediano plazo que determinará un decrecimiento económico en 2021 y un crecimiento anímico a partir de 2022 lo cual afectará el tiempo de recuperación positiva de la economía dada la destrucción del capital físico y humano causado por las políticas públicas (sanitarias, políticas y económicas). Lo anterior representa una amenaza para Baró, dado que el cierre de empresas y aumento del desempleo repercute directamente en el poder adquisitivo de los nicaragüenses, lo cual debe motivar a Baró a buscar clientes que cuenten con la facilidad para comprar sus productos y mantener a los clientes que actualmente tienen.

4.3.1.3. Monitoreo del factor social

Las PYMES son consideradas a nivel mundial como agentes de cambio en el proceso de transformación tecnológica y son fuente de mucha actividad innovadora. Comprendiendo que el tamaño de las pequeñas y medianas empresas varían lo cierto es que su peso en la economía del país es significativo.

El Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) define a las Pymes “como empresas formales manufactureras, agroindustriales, comerciales y de servicios, con más de dos trabajadores y menos de cien, con potencial de desarrollo en un ambiente competitivo”. Esta definición excluye de las Pymes a las empresas agropecuarias.

En Nicaragua, las Pymes son consideradas el principal promotor del desarrollo económico, porque son la mayoría de las empresas nicaragüenses con un aporte 90% del empleo, y son el principal instrumento para combatir la pobreza. Su valor agregado, mayor del 50% en los establecimientos del sector urbano (Cuadra, 2006).

Las mujeres en la actualidad son las que lideran la mayor parte de las PYMES y se insertan en el mercado laboral como trabajadoras de cuenta propia pero también enfrentando los desafíos empresariales como la limitada participación en los gremios y en puestos de liderazgos de organizaciones del sector privado. A principios del 2020 el gobierno presentó el plan de Economía Creativa y emprendedora reconociendo el potencial de las ideas y lo multiplica a través de las manifestaciones artísticas. Este plan fue presentado el lunes 13 de enero por los representantes de la directiva de este modelo que promueve e impulsa el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN).

La Economía Naranja es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. Según John Howkins, especialista en el tema de la “industrias creativas”, afirmaba que la ‘economía creativa’ comprende los sectores en los que el valor de los bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual. Las actividades de las Economías Naranjas van desde la arquitectura, las artes visuales y escénicas, artesanías, pasando por el cine, el diseño editorial, y hasta se alcanza a cubrir el cine, la música, la moda y los juguetes.

La Economía creativa está compuesta por tres factores:

1. La economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las industrias culturales convencionales
2. Las áreas de soporte para la creatividad. Actividades que tienen como base la creatividad y la diferenciación.
3. Lo anterior lo explica Felipe Buitrago Restrepo, consultor de la División de Asuntos Culturales, Solidaridad y Creatividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual es el autor del estudio sobre la economía naranja anexo al final de este artículo.

Humberto González, Director de Economía Creativa y Naranja de la Secretaría Privada para políticas nacionales de la presidencia de la república, destacó que se promocionará a nivel

nacional e internacional las iniciativas creativas y emprendedoras creando intercambios, colaboración y desarrollo con países de América Latina que integran este modelo.

En este sentido, el GRUN durante la conferencia de prensa que realizó la comisión nacional, se destacaron principales objetivos, entre ellos; capacitaciones y talleres en diferentes departamentos del país, incorporando técnicas, conocimientos y tecnología para crecer. Este modelo continuará brindando la oportunidad para potencializar el talento, creatividad y desarrollo de los artistas, jóvenes, pequeñas y medianas empresas.

Según los expertos, las circunstancias actuales han comprobado que el modelo de Economía Creativa que se lleva a cabo en nuestros países es transversal para los procesos de desarrollo de nuestros países, donde es importante combinar la creatividad, la identidad, la tecnología y la innovación (Economía creativa, 2020).

El modelo de economía creativa continúa apostando por el fortalecimiento y proyección del talento humano en el universo artístico con la conocida plataforma Nicaragua diseña. Nicaragua Diseña, realizó el proceso de selección de acuerdo a los parámetros establecidos, tales como; propuesta de valor de su marca, calidad de producto, elementos de diferenciación como creatividad, originalidad, propuesta sostenible en su proceso creativo y de producción, entre otros, solicitados por Nicaragua Diseña serán parte de la novena edición. En su novena edición estuvo enfocada en un modelo innovador y revolucionario en la sustentabilidad en el diseño y moda en general. Siendo la sostenibilidad un proceso continuo y amplio de realizando acciones positivas en nuestra sociedad, con el fin de concientizar sobre la reutilización de materiales reciclables para hacer, crear y fomentar la creatividad e innovación en Nicaragua.

El coworking una nueva innovación que llegó a Nicaragua a partir del 2005 vino a facilitar y ayudar al emprendimiento a su falta de espacio para la distribución de ropa femenina y masculina, accesorios y demás productos artesanales; En muchas ocasiones las tiendas en línea tenían que hacer sus entregas en centros comerciales, hoy en día tienen la oportunidad de rentar un espacio en el coworking que le parezca más accesible para ello.

Análisis factor social

En el 2020 el gobierno de Nicaragua presentó su plan de Economía Creativa, cuyo modelo brinda la oportunidad para potencializar el talento, creatividad y desarrollo de los artistas, jóvenes,

pequeñas y medianas empresas. Por tanto, Baró debería aprovechar estos espacios que brindan la oportunidad de sostenibilidad a las MIPYMES.

4.3.1.4. Monitoreo del factor tecnológico

Cuando hablamos de comercio electrónico se refiere a la compra, venta, de información complementaria para productos o servicios a través de redes informáticas. El comercio electrónico es un tipo de transacción comercial hecho especialmente a través de un dispositivo electrónico, como, por ejemplo, ordenadores, Tablet y teléfonos inteligentes. La industria de la tecnología de la información podría verlo como una aplicación informática dirigida a realizar transacciones comerciales. El comercio electrónico también incluye la transferencia de información entre empresas (Arias, 2015, pág. 23).

Hoy en día si algo no existe en Internet, prácticamente no existe en la vida real. Estudios demuestran que el 80% de las personas investigan en la web antes de realizar una compra, es decir, si no estás presente dentro del proceso de toma de decisiones del consumidor estás malgastando recursos y perdiendo oportunidades.

Millones de personas utilizan a diario las redes sociales, y no solo para entretenerse de lo que hacen los amigos seguro que también siguen a unas cuantas empresas en Facebook, Instagram, LinkedIn y WhatsApp. Las redes sociales maximizan el poder de la boca a boca y son un entorno perfecto para llegar a un gran número de clientes potenciales de forma fácil y sin gastar mucho dinero y por otro lado crear una comunidad activa alrededor de la empresa. A través de las redes sociales, podemos conocer los intereses de nuestros clientes, recibirás comentarios positivos, negativos y consultas con los cuales podrás entender de forma real las necesidades y gustos de tu público, lo que te guiará sobre qué puedes hacer mejor.

En Nicaragua desde enero 2018 hasta enero 2019, ha aumentado su participación en los medios digitales 8% en usuarios activos en medios sociales más que el 2019 ,7.4% en usuarios internet y medios sociales más que el 2019 ,4.1% en suscriptores móviles más que en el 2019. Nicaragua presenta una gran adopción en el uso de la tecnología, permitiendo a las marcas, acercarse a nuevas comunidades y conocer una faceta digital de cada prospecto de cliente o clientes actuales, también presentan números interesantes, que es necesaria darle seguimiento para evaluar el crecimiento a mediano o largo plazo. Las redes sociales se han convertido en parte de nuestra

vida y a medida que avanzan van revolucionando todo a su paso, un sector es el de los negocios, las pymes y los emprendedores están migrando a diferentes plataformas digitales que les facilitan el crecimiento y la promoción de sus proyectos a un menor costo (Shum, 2020).

Dentro de los beneficios de las redes sociales hay uno indispensable, la comunicación bidireccional con el cliente, lo que le permite medir la aceptación y alcance de los productos, a la par de esta ventaja se encuentran retos, dentro de ellos es saber utilizar de forma provechosa las diferentes herramientas que brindan las redes sociales.

Con la crisis económica que atraviesa Nicaragua, las redes sociales se han convertido en una herramienta aliada de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que buscan por medio de estrategias de marketing en redes como Facebook e Instagram, LinkedIn y WhatsApp promover sus productos y servicios con el propósito de obtener un retorno de su inversión. Desde hace unos cuatro años, los usos de las plataformas digitales en Nicaragua están jugando un papel importante en el crecimiento económico de las grandes empresas al vender de forma más rápida y directa lo que ofertan al consumidor final.

La situación de inestabilidad política, económica y social provocó desempleo y cierre de empresas en sectores sensibles como el comercio y el turismo, ya que operan por la demanda y el consumo. Hoy muchos negocios se están enfocando en elaborar campañas publicitarias en redes sociales para incrementar sus ventas y reducir costos. Antes las empresas utilizaban la televisión y la radio para difundir sus campañas, ahora utilizan estos medios, porque los costos son menores (Romero, 2019)

Análisis factor tecnológico

Las redes sociales son una excelente oportunidad de llegar a mayor cantidad de usuarios, atraer nuevos clientes y aumentar la rentabilidad del negocio, por ello analizamos que el factor tecnológico constituye una oportunidad para Baró, a través de estos espacios aumentará la visibilidad de la marca, le facilitará el conocer los gustos y tendencias de la clientela, así como mantener satisfechos a los mismos por la cercanía que se genera en estos espacios. Finalmente, son espacios que permiten generar diferenciación con el reto de la competencia al crear perfiles propios y exclusivos que representen la esencia de la marca Baró y en la cual los clientes se sientan identificados.

4.3.1.5. *Monitoreo del factor ambiental*

En el año 2019 el mundo entero fue tomado por sorpresa por un virus desconocido que hasta el día de hoy sigue afectando en partes del mundo. De acuerdo a la explicación de la OMS, el nombre COVID-19 se toma de las palabras "corona", "virus" y *disease* (enfermedad en inglés), mientras que 19 representa el año en que surgió (el brote se informó a la OMS el 31 de diciembre de 2019).

Al virus, el Comité Internacional de Taxonomía de Virus (ICTV, por sus siglas en inglés) lo llamó SARS-CoV-2, un miembro de la familia de otros virus que fueron detectados antes, los SARS-CoV, dejando en claro que este era un virus totalmente nuevo. Este virus fue incluido dentro de la categoría taxonómica de los *Coronaviridae*, CoV, o Coronavirus, llamado así por las extensiones que lleva encima de su núcleo que se asemejan a la corona solar, su descubrimiento fue revelado en la revista *Nature* en 1968.

El virus que causa la COVID-19 se transmite principalmente a través de las gotículas generadas cuando una persona infectada tose, estornuda o espira, estas gotículas son demasiado pesadas para permanecer suspendidas en el aire y caen rápidamente sobre el suelo o las superficies; Usted puede infectarse al inhalar el virus si está cerca de una persona con COVID-19 o si, tras tocar una superficie contaminada, se toca los ojos, la nariz o la boca el COVID-19 afecta de distintas maneras en función de cada persona. La mayoría de las personas que se contagian presentan síntomas de intensidad leve o moderada, y se recuperan sin necesidad de hospitalización (OMS, 2020).

Desde que la enfermedad por coronavirus(COVID-2019) fue declarada pandemia por la Organización Mundial de la salud(OMS) el 11 de marzo del 2020, el mundo cambió aceleradamente para enfrentarla, implementando medidas como: cuarentenas, cierre de fronteras, suspensión de vuelos y algunos países implementaron estado de sitio. los sistemas de salud han colapsado en varios países, la caída súbita en la demanda interna ha sido generalizada a nivel mundial, los niveles de desempleo se han incrementado considerablemente en los últimos meses y el mercado informal en los países emergentes y en vías de desarrollo se ha ampliado. aunque se

ha logrado estabilizar la curva de contagios en varios países de Europa, Asia y Oceanía, y en alguna hasta suprimir el virus.

El 18 de marzo de 2020 el Gobierno de Nicaragua Confirmó el primer caso de COVID-19 en el país desde entonces hasta el 30 de junio de las 102 demandas colectivas registradas 69 tuvieron instancias relacionadas al desarrollo de las pandemias en el país principalmente se ha pedido una mejor gestión pública ante el avance el virus.

Según datos de CID Gallup empresa de recolección y análisis de información para estudios de mercado, sociales, opinión pública y política en el 2020, la valoración de la población sobre el actuar de las autoridades públicas para contener la pandemia es predominantemente negativa. Ante los datos reflejan que el 98.6 por ciento de los y las nicaragüenses ha tomado alguna medida para evitar el contagio por COVID-19. entre las principales medidas de prevención implementadas se encuentran el uso de mascarillas, el uso de desinfectantes, el lavado frecuente de manos, el evitar salir a la calle a pasear y el mantener la distancia con las personas. consiente con lo anterior los y las nicaragüenses que tienen conocimiento sobre el COVID-19 declara tener mucho o algo de miedo de contagiarse. Consecuentemente, afirman estar preocupados o muy preocupados con respecto a la propagación del COVID -19 en el país.

La emergencia sanitaria ha provocado otras protestas en torno a varias de sus implicaciones por ejemplo hubo piquetes y marchas en la costa caribe, donde familiares de trabajadores varados en altamar exigían su repatriación. Estos grupos se reunieron con autoridades locales y consiguieron parcialmente sus objetivos la violencia hacia estas manifestaciones locales no escalo en ninguno los piquetes (Cabrales y Lopéz , 2020, pág. 38)

Desde el sector privado se han hecho diversos esfuerzos de prevención ante el COVID-19 entre ellos, cancelar clases presenciales en colegios subvencionados y privados. Sin embargo, el alcance de estas acciones es limitado debido a que la mayor parte de la población en edad escolar estudia en el sistema público. Así mismo, muchas empresas han establecido modalidades de teletrabajos o modificado sus horarios laborales de atención al público e implementado medidas de higiene y protección para paliar esta enfermedad los altos niveles de informalidad laboral en el país limitan le efectividad del distanciamiento físico. para este grupo es complejo cumplir estas medidas, porque la generación de sus ingresos depende de las actividades diarias.

El MINSA- con una regularidad semanal-ha informado incremento significativo en el número de casos de contagios y muertes y recuperados por el COVID-19 en Nicaragua. El último reporte corresponde a la semana del 4 al 11 de agosto del 2020 en el cual se registran 213 nuevos casos, sumando un total de 4,115 casos oficiales de COVID-19 en Nicaragua. A pesar de que las cifras que reporta el MINSA siguen en constante aumento, estas no reflejan el impacto que recibe la población sobre la situación del COVID-19 en el país

Es importante implementar acciones específicas para proteger los ingresos y el empleo de las y los nicaragüenses. esto significa ayudar a las personas que perdieron sus empleos y que no tienen capacidad de generar ingresos diarios. igualmente, este proceso implica apoyar a dueños de Micro, Pequeñas y Medianas empresas(MIPYMES) que han tenido que cerrar sus negocios ya sea por una reducción en la demanda o por las medidas de prevención, contención y mitigación (Urcuyo, y otros, 2020, pág. 10-12, 83).

Las Pymes de Nicaragua lanzan un SOS y demandan aprobar un plan de mitigación lanzaron un llamado de auxilio y demandaron al Gobierno del presidente Daniel Ortega aprobar un plan de mitigación para enfrentar, lo que consideran, "el peor deterioro sociopolítico y económico de su historia reciente". En representación de las Mipymes Santiago Selva, expresó que "Esta crisis está golpeando severamente la empobrecida economía familiar del pueblo nicaragüense", que depende en más del 70% del sector informal, "poniendo en riesgo su propia sobrevivencia", anotó el grupo que representa los sectores de panificación, cuero calzado, madera mueble, textil vestuario, artesanía, turismo, agro alimentos, avícolas, minería artesanal, y comerciantes

Entre otros, demandaron reducir de manera inmediata las tarifas de energía eléctrica en un 20%, aprovechando la caída de los precios del petróleo en el mercado internacional. Además, la suspensión temporal del cobro de todos los servicios básicos por un periodo de al menos seis meses, difiriendo este pago para los siguientes dos años sin intereses moratorios ni multas. Asimismo, disminuir la carga tributaria que está encareciendo los productos básicos y alimenticios de la población. Otra de las demandas es otorgar un periodo de gracia de tres meses a las empresas del sector Mi pyme para el pago de impuestos a la Dirección General de Ingreso y a las Alcaldías,

dándoles un plazo de dos años para el pago de los mismos sin ningún recargo, multas o intereses moratorios (El Economista, 2020).

Análisis factor ambiental

De acuerdo a lo anteriormente hablado el COVID-19 sin duda representa una amenaza para Baró en el 2020 ya que muchas personas optaron por economizar y aislarse por su propio bien Baró cuenta con adecuadas medidas de seguridad, las cuales contribuyen a evitar la propagación del virus, sin embargo está expuesto a cualquier cambio o fenómeno natural que pueda suceder y que no se tiene un previo aviso o advertencia, esto puede ocasionar daños tanto en la reciente tienda física, como en la disminución de personas que compran en la tienda en línea; esto constituye una amenaza de medio impacto las ocurrencia de desastres naturales o siniestros que pueden afectar la operación de la empresa. Asimismo, las medidas tomadas como cierre de fronteras podrían afectar la adquisición de la materia prima e insumos necesarios para la producción de los artículos de Baró.

4.3.1.6. Monitoreo del factor legal

Para formar una empresa independientemente de su tamaño, es necesario efectuar dos grandes actividades: la constitución de la empresa, la cual es analizada individual y/o colectivamente hasta que se convierte en la decisión de formar la empresa y la inscripción y legalización de la empresa, referida a la forma en que se va constituir, si va a ser como persona natural o como persona jurídica y si se elige esta última, la tercera decisión consistirá en seleccionar el tipo de persona jurídica en que se constituirá la misma.

Jurídicamente se entiende como “persona natural” a todo hombre o mujer con capacidad para ejercer derecho, contraer y cumplir obligaciones, sin que medie una escritura o acta legal. Siendo esta la forma de organización jurídica que más le conviene adoptar a una microempresa, de cualquier sector económico al que pertenece. Cuando una persona natural va a formar una pequeña o microempresa, puede optar por dos alternativas:

1. Si la persona se dedicará al comercio formal, debe comparecer ante Notario Público a constituirse como comerciante y acto seguido solicitar su inscripción en el Registro Público de la Propiedad Inmueble y Mercantil y matricularse en la Alcaldía Municipal.

2. Si la persona constituirá un pequeño negocio como pulpería y comedores, solamente debe matricularse en la Alcaldía Municipal, para efecto impositivo (tributarios).

Las instituciones estatales que legalizan a las MIPYMES en Nicaragua son:

- Registro Público de la Propiedad Inmueble y Mercantil (subordinado a la Corte Suprema de Justicia).
- Registro Único del Contribuyente de la Dirección General de Ingresos (RUC) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Administración de Renta de la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Dirección de Política de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Fomento Industria y Comercio.
- La Alcaldía de cada departamento.
- La Dirección General de Cooperativas del Ministerio del Trabajo.
- Registro de la Propiedad Industrial e Intelectual del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.
- Registro de la Propiedad Industrial e Intelectual del Ministerio de Fomento Industria y Comercio, se coloca como otro requisito la institución, por considerar que es una buena costumbre registrar la marca o patente para proteger el producto de la Empresa.

Como persona natural, aunque depende del giro de la empresa, los trámites de inscripción de las Personas Naturales siguen esta línea:

- Inscripción como comerciante en el Registro Público de la Propiedad Inmueble y Mercantil.
- Obtención del número RUC.
- Matrícula de la Administración de Rentas como contribuyentes del IR.
- Matrícula en la Administración de Rentas como retenedor del IGV, del IR en la fuente y el IR Laboral.
- Matrícula de Alcaldía.
- Permiso de Exportación.
- Registro de Marca y/o nombre comercial del negocio.
- Registro de Patentes (Sáenz., 2001, pág. 20-21,25-26,28-29)

No es requisito para operar el registrar la marca y patente, pero es importante hacerlo cuando se dispone de ello. se podría pensar que los pequeños y microempresarios están fuera de estos procedimientos, dado que por su volumen de operaciones no es conveniente que gasten en inscribir una marca y mucho menos en una patente, ya que esto involucra mayores conocimientos que los que se utilizan para producir normalmente y que son de los que dispone el Empresario MIPYME. Sin embargo, toda MIPYME dispone de un nombre comercial y puede disponer de una marca para los productos que fabrica, si no lo legaliza se pierde la posibilidad de una distinción del producto que puede traerle mucho beneficio.

Se entiende por marca al distintivo con que se identifica un producto un servicio o una actividad. En Nicaragua, subordinado al Ministerio de Comercio Industria y Fomento, existe la Oficina del Registro Público de la Propiedad Industrial e Intelectual, la cual tiene como actividad principal registrar las marcas y patentes del Sector Industrial del país. El procedimiento para personal natural es:

1. Presentar solicitud al Registro de la Propiedad Industrial e Intelectual, en papel de Ley (sellado), indicando el registro de marca, nombre comercial o señal de propaganda, su clasificación, etc.
2. Escritura de constitución o documento que demuestre que es titular de un establecimiento, el poder que legitima su representación y quince (15) modelos de la etiqueta, marca o nombre que desea registrar.
3. Publicar el aviso (cartel) en la Gaceta, Diario Oficial, por tres veces consecutivas.
4. Esperar dos meses después de la primera publicación para comprobar que su solicitud no ha sido objeto de Oposiciones.
5. Si no hay oposición, el Registro de la Propiedad Industrial, le extenderá Orden de Pago, para hacerla efectiva en cualquier Banco, en la cuenta ingresos no Tributarios.
6. Presentar la minuta de pago al Registro de la Propiedad Industrial, para que éste mande a copiar en los Libros respectivos y se extienda el Certificado correspondiente. El término de protección es de diez años renovables.

Análisis factor legal

Las MIPYMES se encuentran amparado por la Ley, que tienen como objetivo promover el desarrollo y la regulación de esta actividad, además de potencializar las actividades mediante el fomento y promoción. Esto constituye una oportunidad para Baró por que tiene a disposición los pasos y requisitos para poder constituir y registrar su marca, aunque sea una MIPYME de una sola trabajadora y tenga pocos años de existir esta se puede legalizar.

4.3.2. Análisis del micro ambiente

El microambiente son las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en la capacidad para satisfacer a los clientes y actúan en el entorno inmediato a la empresa, y los grupos que lo integran son: Clientes, Competencia, Proveedores y Productos sustitutos. Para el análisis del microambiente se contempla el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

4.3.2.1. Amenaza de nuevos entrantes

En esta fuerza se deberán analizar las barreras de entradas a la actividad específica del negocio. Al respecto y en base a la entrevista realizada a la propietaria analizamos que el producto de la marca Baró es un producto estándar, ya que este depende de talleres que ofrecen el mismo servicio a todas las tiendas que elaboran desde cero sus productos. Este producto es fácil sustituirlo u copiarlo, pues en la industria textil se trabaja de acuerdo a temporadas, y es ahí donde tanto los talleres como diseñadores tiene un punto de partida en común. El negocio requiere de una alta inversión para poder crear sus propios talleres, expandirse más en el país y así poder ofertar sus productos y servicios. En base al análisis realizado se concluye que la amenaza de nuevos entrantes a tiendas Baró es alta, esto se debe principalmente a la facilidad de la creación de este tipo de productos, que permite que cualquier persona pueda incursionar en este tipo de mercado.

4.3.2.2. Poder negociador de los proveedores

En esta fuerza se deberá analizar el nivel de negociación que el negocio tiene con los que le venden productos o le brindan servicios (es decir, sus proveedores). Los proveedores principales de Baró son: Almacenes Khatib, Textiles Saddam y Textiles Gilton quienes proveen la principal materia prima, las telas.

No todas las telas que los proveedores brindan son escasas, sin embargo, algunas telas como gamuza, telas para chaquetas o suéteres y estampados de tendencia de países vecinos muchas veces llegan al país una vez. Si en algún momento dado se decidiera cambiar de proveedor incurriría en altos costos pues los proveedores actuales con los que cuento poseen los mejores precios y calidad del mercado nacional. De esta manera se concluye que el poder de negociación que poseemos es medio porque aun cuando dependemos mucho de ellos tanto en precios como por su calidad en telas, existe una correlación que genera beneficios entre las partes.

4.3.2.3. Poder negociador de los clientes

En esta fuerza se deberá analizar el nivel de negociación que el negocio tiene con sus clientes. El producto que Baró ofrece es altamente diferenciado, dato que se extrae de encuestas realizadas en el marco de esta investigación, en la misma se refleja la satisfacción del producto brindado, así como del grado de satisfacción en atención al cliente que se le brinda:

El 56% de los clientes están satisfecho con los productos y el servicio que Baró les ofrece lo cual le ofrece una ventana para mantener clientes y conseguir mas

Asimismo, Baró se centra en brindar, calidad, precio y estilo con el propósito de enamorar a sus clientes cada día, como se observa en el siguiente grafico de los resultados de las encuestas a los clientes, en la cual se visualiza la excelente relación entre calidad y el precio que Baró les ofrece y así poder abarcar todo el país y cómo podemos observar en el siguiente grafico muestra la frecuencia con la que los clientes de Baró compran sus productos.

Tabla 1: Gráfica “¿Cuál es la calidad de información de productos Baró?” (Elaboración propia)

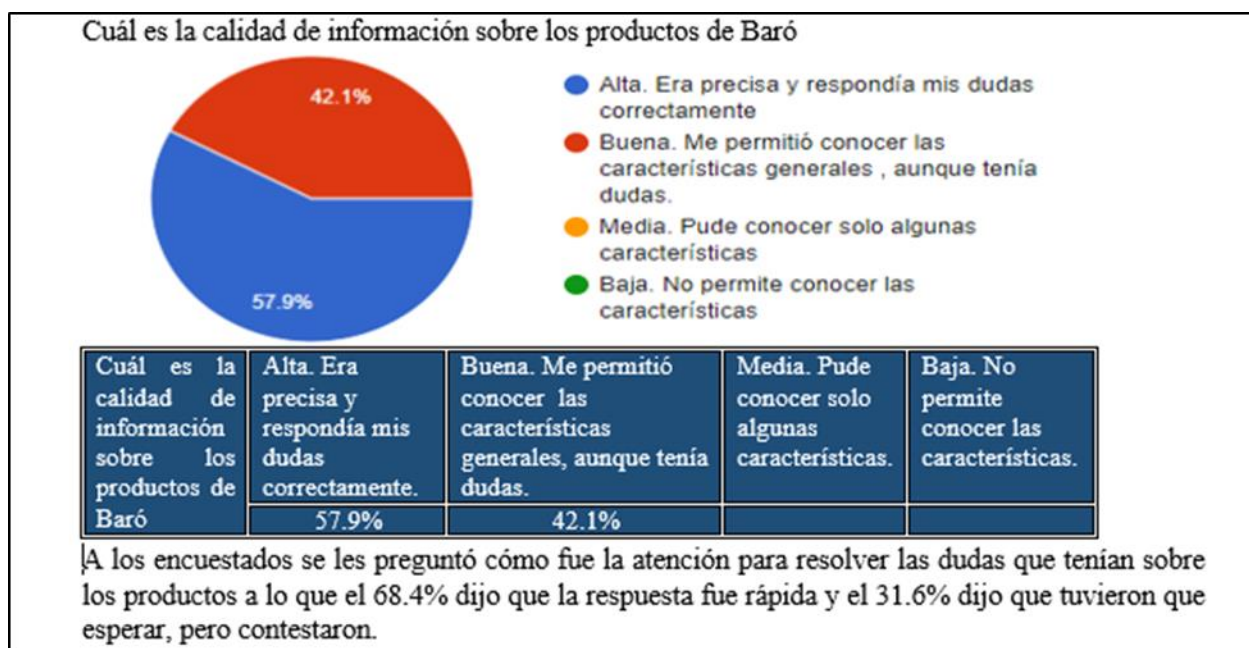
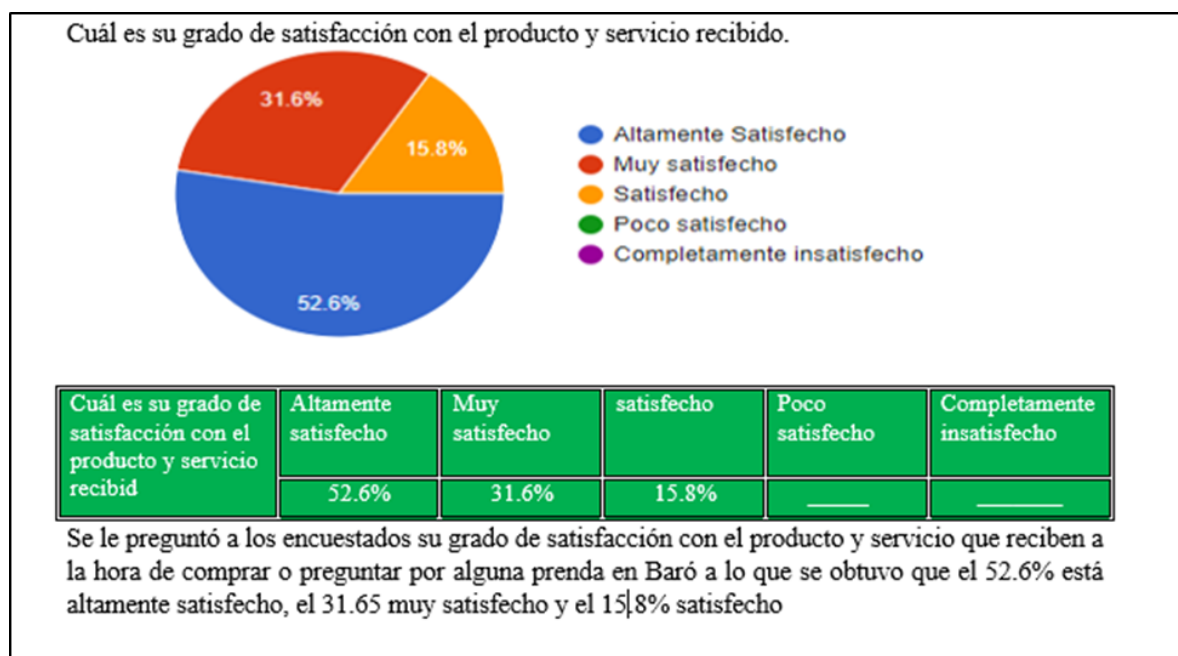


Tabla 2: Gráfica “¿Cuál es su grado de satisfacción en el servicio recibido?” (Elaboración propia)



Por tanto, podemos concluir que el tipo de cliente de Baró ostenta un poder de negociación medio, porque aun cuando los clientes están altamente satisfechos con el producto y servicio obtenido, así

como de los precios ofertados, se tiene claridad que esta satisfacción se basa en la oferta de productos diferenciados y distintivos, con un alto grado de calidad y precios competitivos

4.3.2.4. Rivalidad entre los competidores existentes

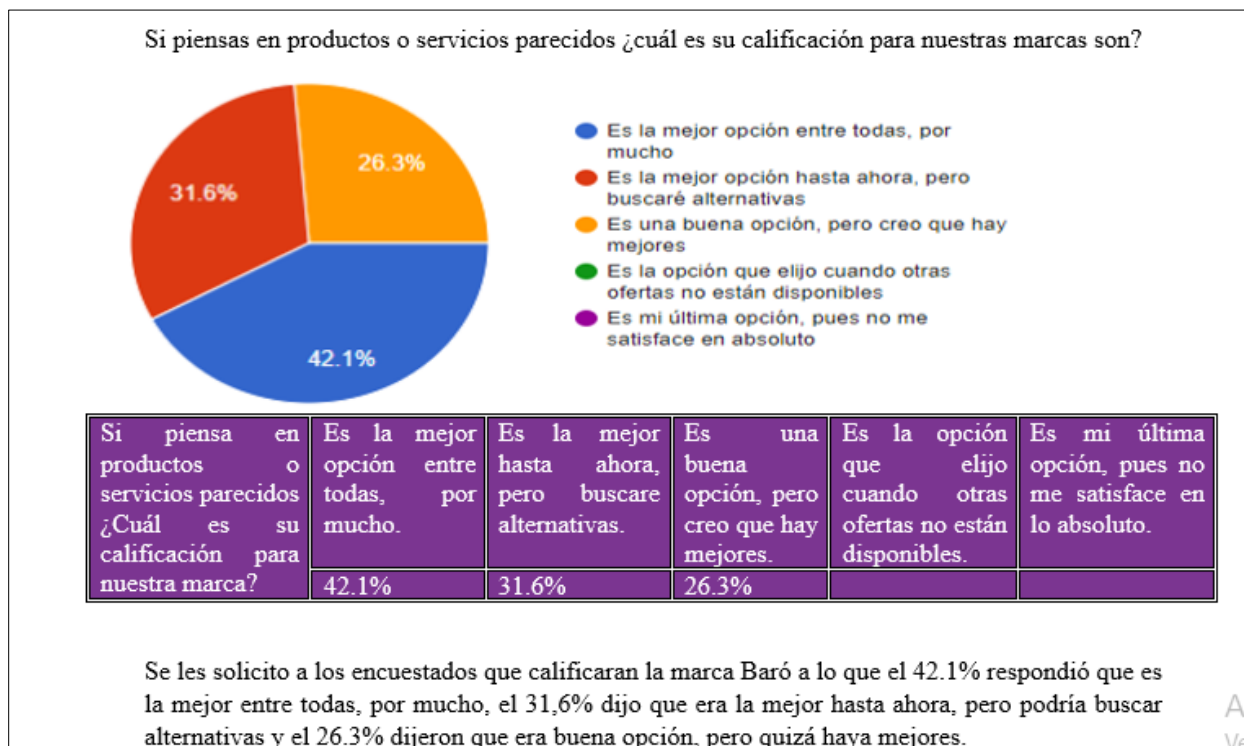
El sector en el que compite Baró es de muchos competidores, en el cual se encuentran desde grandes empresas a microempresas como Baró. Entre los principales competidores existentes podemos encontrar a:

Tabla 3: Competidores directos de micro empresa Baró (Elaboración propia)

Competidores	Descripción	Instagram	Facebook
Nica @nica	Hípster hípster Marca de ropa, siguiendo la subcultura Hípster y tendencias Vinta ge, 100% nicaragüenses, confección y diseños genuinos y con muy buen estilo.	10,800 Seguidores	8,626 Seguidores
Diseño y moda.			
Ellos @EllosClosetNic.	Closet Boutique una tienda virtual de ropa para varón Barrio Jonathan González Cámara de comercio de Nicaragua 5 c arriba 20 varas al sur 12088 Managua, Nicaragua.	1,627 Seguidores	12,533 Seguidores
FERRÓ	Marca masculina. 100% nicaragüense. Tienda virtual. Envía a todo el país.	838 Seguidores	1,387 Seguidores
MOMBA-shop Ropa	Tienda Virtual de ropa masculina camisas de vestir y camisas casuales de marcas como hollister y aeropostal .	15 Seguidores	10,914 Seguidores
Heybro @tjyoungshop	Shop. Tienda de ropa una tienda online, ofrece camisas casuales de súper calidad para varones y mujeres.	966 Seguidores	2,627 Seguidores

Sin embargo, la percepción de la clientela hacia la marca es altamente satisfactoria, según lo refleja el gráfico abajo descrito.

Tabla 4: Gráfica” Si piensas en productos o servicios parecidos ¿Cuál es tu clasificación para nuestra marca?” (Elaboración propia)



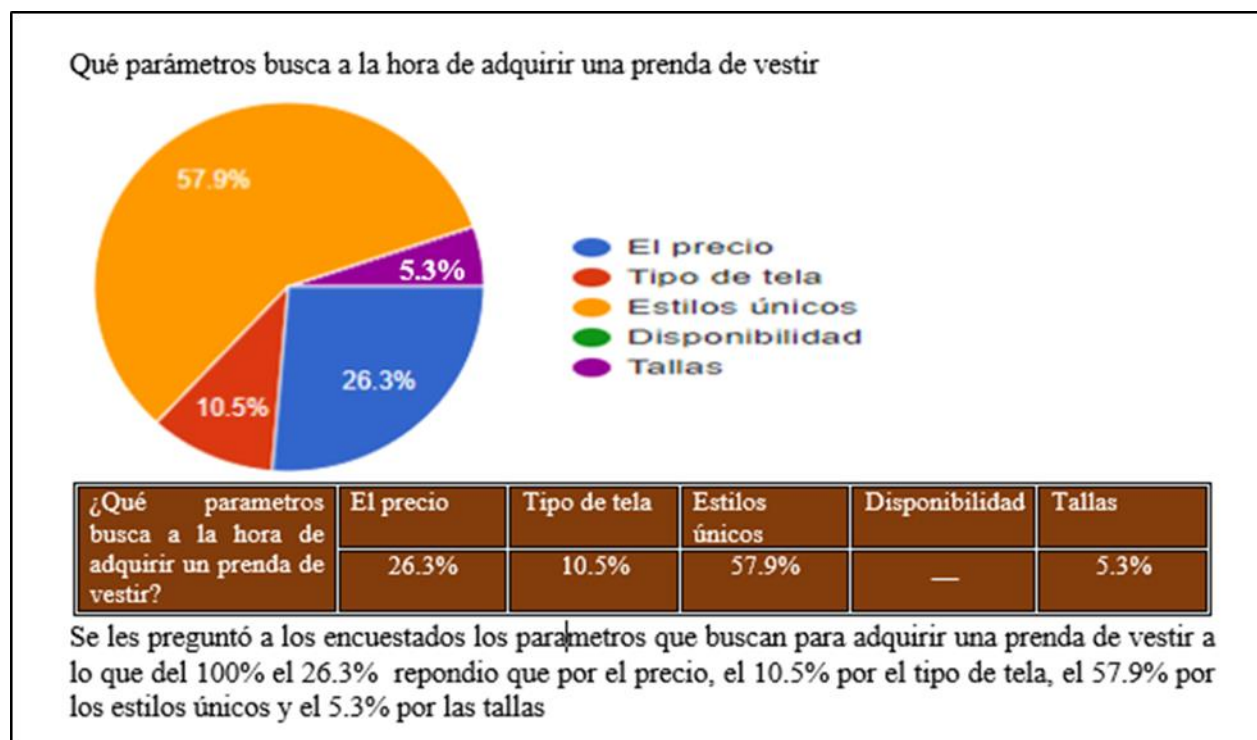
Analizando este aspecto como se observa en el grafico los clientes de Baró califican que es la mejor opción entre todas por mucho en relación producto servicio, por lo cual se concluye que la rivalidad de las fuerzas competitivas es media, ya que los clientes de Baró obtienen calidad, menores precios en relación a sus competencias, y sobre todo Baró ofrece promociones permanentes que en demás competencias no se encuentran. Sin embargo, por el alto número de competidores Baró tiene que estar en constante alerta para minimizar la rivalidad del sector.

4.3.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

En este factor vamos a determinar en primer lugar que, si hay un servicio que no sea el mismo del negocio que pueda satisfacer la necesidad del cliente. En el siguiente gráfico nos muestra cuáles son los parámetros que buscan los clientes de Baró a la hora de adquirir una prenda de vestir y se observa que el 57.9% de ellos buscan estilo único y los tipos de tela por lo cual determinamos que para sustituir un producto de Baró tiene que ser único y en Nicaragua hoy en día es común ver las tiendas de segunda mano que ofrecen prendas a menor precio, y de calidad, sin embargo, no se encuentran diseños de temporadas como usualmente los clientes de Baró buscan.

El análisis acerca de productos o servicios sustitutos llegó a la conclusión que en nuestro país es muy común ver tiendas de ropa de segunda mano por todos lados; tiendas al por mayor, al detalle por lo tanto la rivalidad de acuerdo a los productos sustitutos alta por la accesibilidad, precio y calidad que estas.

Tabla 5: Gráfica “¿Qué parámetros busca a la hora de adquirir una prenda de vestir?” (elaboración propia)



4.3.3. Análisis interno

En este ítem se analiza el ambiente organizacional de la micro empresa Baró, el cual es de suma importancia para conocer el funcionamiento actual de esta. En este se analizará la situación interna desde los aspectos de su gestión estratégica (dirección y organización), gestión financiera, gestión de comercialización y gestión de mercado.

4.3.3.1. Gestión estratégica (Dirección y Organización)

Gabriela Barillas es la única responsable de Baró por lo cual la dirección y organización dependen totalmente de ella, sin embargo, no trabaja con ningún tipo de planes. Y las decisiones las toma conforme se van desarrollándose las ventas. Entre sus principales funciones esta escoger los diseños de las diferentes colecciones, el precio a ofertar, la mejora de la calidad de sus artículos y la innovación de sus colecciones.

Actualmente la micro empresa no se encuentra inscrita formalmente, como señala su propietaria *“Quería registrar la marca para que nadie se pueda apropiarse del nombre y seguidamente inscribir el negocio, porque estoy consciente de la importancia de legalizar la misma. Por ello, estoy en proceso de inscribir la marca y el negocio ante las entidades gubernamentales”*.

El principal obstáculo que Baró ha tenido es la materia prima (tela) porque la marca está enfocada hacia el público masculino ofertándola a precios accesibles. Otro obstáculo es que no cuenta con mucho presupuesto *“Inicie con \$20 ahora puedo llegar a invertir C\$20,000 córdobas mensuales. También que al principio no tenía idea de los tipos de tela, pero los mismos clientes te van enseñando, inicialmente quienes me compraban eran amigos, y decían, ¡Gabriela esta tela es caliente! Lo que me indicaba que no volviera a comprar la misma”*.

Dentro de 5 años la propietaria visualiza a Baró *comercializando a nivel nacional como tienda distribuidora mayorista porque se gana bastante al por mayor, asimismo que la marca sea reconocida en todo el territorio como una marca masculina posicionada 100% en el mercado.*

Se le preguntó sobre los objetivos a largo plazo y su propietaria identifica para Baró, *en primer lugar, el innovarse porque le permitirá seguir en el mercado y llegar a clientes nuevos, un segundo aspecto el servicio al cliente, amabilidad, responsabilidad en tiempo de entrega, honestidad y precios, dados que son los aspectos que el comprador analiza en el momento de adquirir un producto.*

Baró es una micro empresa conformada por un único trabajador, que es la propietaria del negocio, quien se encarga de administrar y gestionar las diferentes funciones del proceso administrativo, por ello, no cuenta con una estructura organizacional (es importante mencionar que en el anexo 1, hemos elaborado una propuesta de la estructura organizacional que según las características de la micro empresa es la apropiada a adoptar). Sin embargo, brinda empleo indirecto a dos pequeños talleres, quienes se encargan de llevar a cabo el proceso de producción, uno de los talleres se encarga de confeccionar las camisetas y el otro taller de producir las camisas de vestir.

Al respecto la propietaria de Baró expresa *“El tener tu propio taller de producción tiene sus pro y contras. Una desventaja es que cuando trabajas con un taller que no es de tu propiedad, debes acomodarte a sus tiempos, porque no eres su única cliente. Asimismo, implica una gran inversión, dada la compra de máquinas, materia prima e insumos y contratación de personal que implica salarios y prestaciones sociales. Y si en un mes las ventas caen, en mi situación actual se me acumula inventario, que implica que en el siguiente mes disminuya la cantidad a producir, sin embargo, si tuviera un taller, aún con la disminución de los ingresos, tendría que pagarles el salario a los trabajadores. Mi meta es contar con mi propio taller en un horizonte de 2 a 3 años, pero por el momento me resulta mejor subcontratar a los talleres”.*

De igual manera, menciona *“Con dichos talleres no hay un contrato de por medio que los obligue a la no divulgación de los estilos que comercializa Baró, solamente el instrumento de compra y venta “factura”, cuyo precio incluye mano de obra e insumos. La tela es comprada por mi persona en diferentes tiendas como Almacenes Khatib y Textiles Saddam, Textiles Gilton, las cuales ofertan los mejores precios y mayor variedad en el país. Los tipos de tela que con los que trabaja Baró son algodón, poliéster y algodón con poliéster que son las telas más suaves y son las que les gustan a los clientes en los que son las camisetas, en las camisas de vestir varían, está el dacron y dacron stretch. Cada camiseta lleva una yarda de tela y en el caso de las de vestir, de 1.5 a 2 yardas por cada pieza individual”.*

4.3.3.2. *Gestión de Producción*

La marca Baró se estableció en abril 2019, iniciaron con ventas de camisetas por WhatsApp a amistades y familiares. En octubre 2019 incursionaron en las plataformas virtuales Facebook e Instagram, adicionando las camisas de vestir a su oferta.

Su canal de distribución es directa, es decir, del fabricante al consumidor. Para la entrega de los productos subcontrata a las empresas Envíos Silva, El Mensajero Nica y CargoTrans, quienes se caracterizan por la confiabilidad, rapidez y calidad en sus servicios. Los envíos se remiten en un sobre de manila de colores y un calco manilla de la marca donde se refleja la información de la marca. Las tarifas de dichas empresas se especifican en la siguiente tabla:

Tabla 6: Proveedores de envíos (elaboración propia)

Empresa	Rutas	Tarifas
Cargo Trans	Fuera de la capital	\$150 mensuales
Envíos Silva	Capital y cabeceras departamentales en la región de occidente	C\$87 por envío (varía según distancia)
El mensajero nica	Capital y cabeceras departamentales en la región de occidente	C\$130 por envío (varía según distancia)

En la entrevista la gerente señala *“La mayoría de los estilos que Baró produce son limitados porque la tela se acaba y si la gente quiere algún estilo ya no se puede hacer principalmente por eso y también para estar renovando estilos distintos como, por ejemplo, los clientes fijos exigen estilos nuevos. Las ideas se toman de Pinterest o paginas colombianas, de tendencias españolas; Por ejemplo, las redes sociales se adaptan a tus gustos en mi buscador de Google, Instagram y Pinterest, ya me sale ropa de hombres. Se toma como referencia más que todo colombianas porque son estilos súper bonitos. Para verano trato de sacar estilos más veraneros y para diciembre oferto suéter. Me adecuo a la temporada.*

Igual señala *“En ocasiones me he quedado sin producto, pero igual han quedado estancados, por lo que en esos casos recurro a ofertar al 2x1, no se gana el montón, pero se recupera la inversión. La experiencia me ha enseñado a mantener siempre un stock de 50 unidades, por ejemplo, cuando se ve que quedan 20 camisetas de las 84 que usualmente se sacan por etilo, se compra material para hacer adicionales. De igual manera en camisas de vestir.*

Baró actualmente trabaja con dos talleres, *hay un taller específico que me hace las camisetas y otro que me hace los estilos de vestir que cuenta con un personal de 4 trabajadores. La relación con estos no es contractual, es decir, no hay ningún tipo de protección para los estilos que es confeccionan. Cuando se va a sacar algún estilo nuevo al taller se les muestra el modelo y se les pregunta qué cuanto se necesita de tela para hacer una docena. Siempre se busca que la tela no sea muy caliente, que la fibra sea completamente sintética, hay telas que son de fibra sintética que parecen de plástico y el tipo de costura el margen de ganancia es bueno ofrezco misma calidad por un mejor precio.*

Baró se caracteriza por sus precios y estilos, pero sobre todo por la calidad de sus prendas. Al lanzar una colección nueva se constata la calidad del producto terminado en el momento de la entrega por parte de los talleres, la propietaria de Baró toma en cuenta los siguientes parámetros *“Reviso la costura y confección del cuello, puños, que los ojales vayan bien cosidos. Muy minuciosamente las medidas, porque hay muchos errores en la confección de los tamaños, sobre todo en las camisas de vestir”.*

De igual forma la calidad de materia prima es de mucha importancia, es por ellos que las telas específicas que cumplen el margen de calidad que Baró busca son aquellas que cuentan con un 70% algodón y 30% poliéster o algunas son 100% poliéster. En camisas de vestir varía mucho ya que se puede utilizar lino, dacron, americano, Shali, Mantingu poliéster.

Mensualmente se producen aproximadamente 200 unidades. Los diseños no son propios, sino que como expresa la propietaria *“Tomo las ideas de Pinterest o páginas españolas o colombianas, inclinándome por estas últimas porque sus estilos son muy atractivos. Generalmente, los estilos que se producen son limitados, dado que el cliente de Baró se caracteriza por exigir renovación, creatividad y estilos únicos. Sin embargo, aquellos estilos que obtienen demanda se producen constantemente”.*

El costo de una camiseta es de aproximadamente de C\$80 a C\$100 córdobas, dependerá del estilo. En cuanto a la camiseta de vestir el costo es variado porque influye el tipo de tela. En el cuadro abajo descrito se realizó una proyección de los costos de producción para las prendas de vestir.

Tabla 7: Costos de producción para la elaboración de camisetas y camisas de vestir (Elaboración propia)

Costo de Manufactura				
Determinación del Costo de Producción				
PRODUCTO		COSTO POR UNIDAD		
CANTIDAD	Camisetas y camisas de vestir	COSTO FIJO UNITARIO	C\$	103.91
	129	COSTO VARIABLE UNITARIO	C\$	185.47
		COSTO TOTAL UNITARIO	C\$	289.38
Liste los costos asociados a la producción				
CANTIDAD	MEDIDA	DETALLE	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
22	UNIDAD	TELA OXFORD BLANCO		C\$ 2,210.00
21	UNIDAD	MANTA EGIPCIA BLANCA		C\$ 2,210.00
18	UNIDAD	IRIS (A RAYAS AZUL)		C\$ 2,113.00
25	UNIDAD	CHALLY NEGRA		C\$ 1,507.50
25	UNIDAD	CHALLY ROJO VINO		C\$ 1,507.50
13	UNIDAD	OXFORD A RAYAS VERDE		C\$ 1,317.50
5	UNIDAD	MANTA EGIOCIA AZUL		C\$ 520.00
129	UNIDAD	EMPAQUE		C\$ 645.00
129	UNIDAD	ETIQUETAS DE CAMISA		C\$ 1,290.00
129	UNIDAD	ETIQUETAS DE PAPEL		C\$ 645.00
1	UNIDAD	MANO DE OBRA		C\$ 9,960.00
30	MBPS	INTERNET RESIDENCIAL	C\$ 1,399.65	
1	UNIDAD	PLAN POSPAGO INTERNET MOVIL	C\$ 804.65	
1	UNIDAD	MOVILIZACION DE MERCADERIA	C\$ 500.00	
1	UNIDAD	SALARIO DE PROPIETARIA	C\$ 10,000.00	
1	UNIDAD	PAGO DE LA PUBLICIDAD	C\$ 700.00	
Total			C\$ 13,404.30	C\$ 23,925.50

Tabla 8: Representación del punto de equilibrio para cubrir los costos totales para determinar la solvencia (Elaboración propia)

Punto de Equilibrio			
PRODUCTO	Camisas de Vestir		
PRECIO UNITARIO	C\$	318.32	
			<i>Resultado:</i>
			PUNTO DE EQUILIBRIO 109.10

Detalle los costos

COSTO FIJO		COSTO VARIABLE			
DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR	CANTIDAD	IMPORTE
INTERNET RESIDENCIAL	C\$ 1,399.65	TELA OXFORD BLANCO	C\$ 100.45	1	C\$ 100.45
PLAN POSPAGO INTERNET MOVIL	C\$ 804.65	EMPAQUE	C\$ 5.00	1	C\$ 5.00
MOVILIZACION DE MERCADERIA	C\$ 500.00	ETIQUETAS DE CAMISA	C\$ 10.00	1	C\$ 10.00
SALARIO DE PROPIETARIA	C\$10,000.00	ETIQUETAS DE PAPEL	C\$ 5.00	1	C\$ 5.00
PAGO DE LA PUBLICIDAD	C\$ 700.00	MANO DE OBRA	C\$ 75.00	1	C\$ 75.00
TOTAL	C\$ 13,404.30	TOTAL	C\$	195.45	

Tabla 9: Cálculos de los costos fijos y los costos variables para producir diferentes cantidades de productos (Elaboración propia)

Cálculo de Costo Fijo y Costo Variable

DATOS		RESULTADOS	
Cantidad	129.00	INGRESO TOTAL	C\$ 41,062.78
Costo Fijo	C\$ 103.91	COSTO VARIABLE TOTAL	C\$ 23,925.50
Costo Variable	C\$ 185.47	COSTOS TOTALES (CF+CV)	C\$ 24,029.41
Precio de Venta	C\$ 318.32	COSTO MEDIO	C\$ 186.27

CÁLCULO DE COSTOS E INGRESOS PARA DIFERENTES CANTIDADES

CANTIDAD	COSTOS FIJOS POR UNIDAD		COSTO VARIABLE		COSTO TOTAL (CF+CV)		COSTO MEDIO (CF+CV/CANTIDAD)		INGRESO TOTAL
0			C\$ -		C\$ 103.91		C\$ -		C\$ -
150	C\$ 0.69		C\$ 27,820.35		C\$ 27,924.26		C\$ 186.16		C\$ 47,747.42
200	C\$ 0.52		C\$ 37,093.80		C\$ 37,197.71		C\$ 185.99		C\$ 63,663.22
250	C\$ 0.42		C\$ 46,367.25		C\$ 46,471.16		C\$ 185.88		C\$ 79,579.03
300	C\$ 0.35		C\$ 55,640.70		C\$ 55,744.61		C\$ 185.82		C\$ 95,494.84
350	C\$ 0.30		C\$ 64,914.15		C\$ 65,018.06		C\$ 185.77		C\$ 111,410.64
400	C\$ 0.26		C\$ 74,187.60		C\$ 74,291.51		C\$ 185.73		C\$ 127,326.45
450	C\$ 0.23		C\$ 83,461.05		C\$ 83,564.96		C\$ 185.70		C\$ 143,242.26
500	C\$ 0.21		C\$ 92,734.50		C\$ 92,838.41		C\$ 185.68		C\$ 159,158.06

4.3.3.3. *Gestión Financiera*

Baró no hace uso de estados financieros para llevar un control de sus ingresos, gastos, costos, presupuestos, etc., no tiene una rigurosa actualización de los mismos ni aplica ningún tipo de sistema de inventario. Todo lo realiza de manera empírica, aunque es importante señalar que maneja la información, por lo que es un reto para la micro empresa desarrollar instrumentos que le permitan llevar un control financiero de sus operaciones.

Estos registros son la base para elaborar el control financiero que permitirá conocer las necesidades de flujos de efectivo para atender a los proveedores, servicios públicos, cargas financieras sobre créditos, etc. sin esta información se nos presentó la limitante de no poder proceder a elaborar el presupuesto ni un instrumento fundamental para dar información detallada y no poder obtener una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos ni la situación financiera actual, no se pudo utilizar como una herramienta para medir el desempeño de la administración o diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa mediante el análisis financiero.

Únicamente a través de la herramienta Excel, lleva un control de ventas y de su inventario. Los gastos fijos con los que cuenta Baró van incluidos dentro del presupuesto del mismo, y es así como estos gastos no se consumen las ganancias. El que actualmente Baró no se encuentra registrada, conlleva a que no cuenta con facturas membretadas, y que tampoco haga uso de impuestos en sus productos, o realice pago de los mismos.

La producción con la que Baró cuenta es cada 20 días o mensual y en el caso de las camisetas casi siempre se lanza una docena por estilo y por lo general los que salen son siete estilos y de camisa de vestir casi siempre se lanza una docena por estilo, es decir 84 piezas. El porcentaje de ganancia que obtiene la propietaria es de 100% sobre el costo de producción en lo que respecta a las camisas de vestir, en las camisas casuales se obtiene un porcentaje de ganancia que oscila entre 150% o 200% ya que el costo de producción es de 100 córdobas y el precio de venta es de 250 o 300 córdobas dependiendo el estilo. Los precios de las camisetas y camisas de vestir se fijaron de acuerdo a la competencia en algunos casos el mismo precio o más bajo.

Las promociones que realiza Baró son una camiseta en 300 córdobas y 2 en 550 córdobas, para que los clientes se animen a comprar más de una prenda. Las ventas diarias de Baró son de aproximadamente 4 prendas por día en temporada baja y entre 12 o 15 prendas por día cuando es nueva colección. El precio que se ofrece al por mayor es a partir de seis piezas donde el único requisito es que deben de ser tres de cada estilo Cuando son camisas de vestir igual más de seis piezas pueden optar por adquirir de varios estilos y la talla que quiera. El precio de las camisas no va a variar ahora que cuentan con un espacio físico. Lo que se si se incrementara es la cantidad a producir, *si se saca 100 unidades para la tienda en línea sacar 150 para tener en la tienda física, en las 50 unidades que tenga en la tienda debería de salir lo que se va a pagar en el local que sería una ganancia extra aparte de la que tendré en la tienda en línea.*

4.3.3.4. *Gestión Mercadeo y Comercialización*

En el análisis de la gestión de mercado en la micro empresa, nos sirvió de mucha utilidad la información suministrada por su propietaria Gabriela en cuanto al uso y beneficio de la tecnología, la promoción de sus productos, aceptación de sus clientes, entre otros.

Baró se identifica con el siguiente logo y eslogan:



Figura 4.1 Logo actual Baró

Marca de ropa 100% de caballero
Estilos en tendencia, para que luzcas siempre bien y a la moda.
BARÓ. Lo mejor para el mejor.

El uso y manejo de las nuevas tecnologías le aportan en su mayoría las ventas a Baró, mediante el uso del Smartphone, redes sociales, realización de pagos en Banca en línea, todo es online a través de plataformas, computadoras, celulares; la realización de las ventas, llevando el control de inventario todo es computarizado, voy de la mano de la tecnología que en definitiva aporta de manera positiva a Baró llevando el control de toda la empresa en general.

En cuanto a la publicidad del producto, Baró cuenta con los siguientes canales para promocionar y publicitar su marca:

Un primer canal y que es el que cuenta con el mayor número de usuarios es la plataforma virtual Facebook, en la cual cuenta con 6,397 usuarios que siguen su página. La misma es la de mayor uso y por cada colección se paga una semana de publicidad, el cual oscila en \$20 dólares.

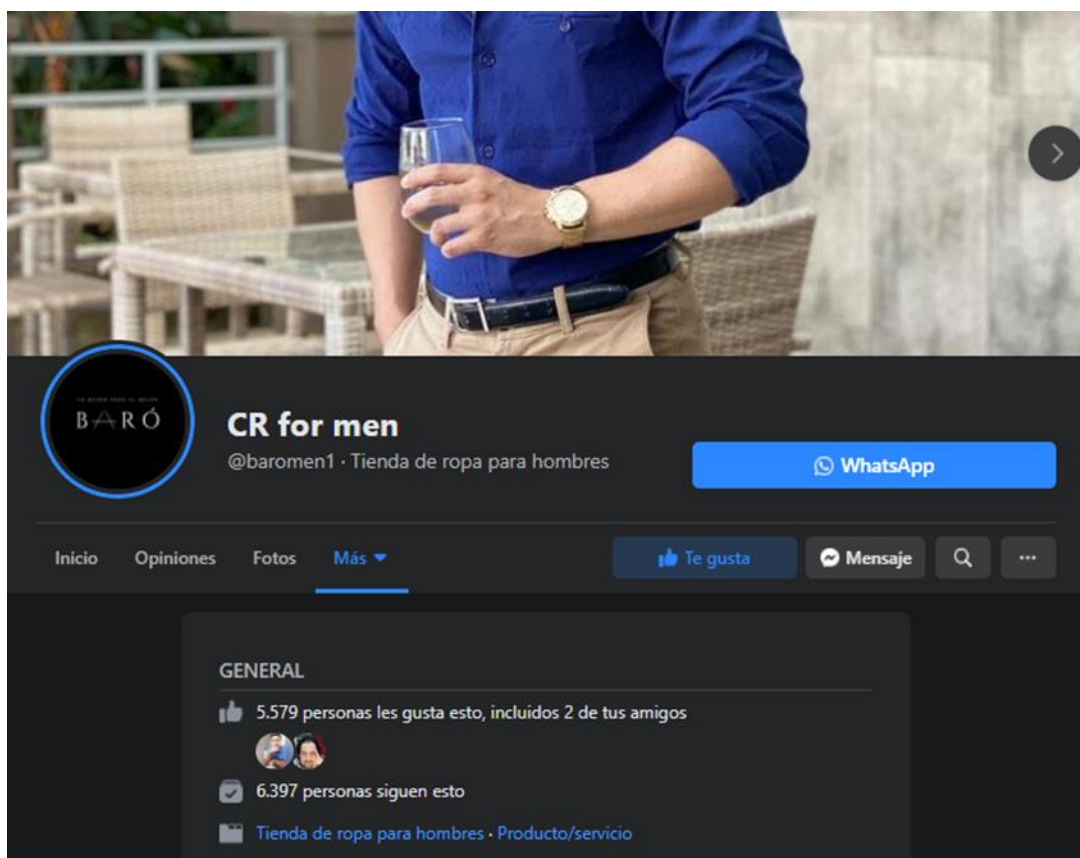


Figura 4.2 Perfil red social Facebook Baró

Un segundo canal es la plataforma virtual Instagram, la cual cuenta con 5,603 seguidores https://www.instagram.com/baro_men/?igshid=f2rh9mx4gp28. Es importante mencionar que dicha plataforma virtual es gratuita.



Figura 4.3 Perfil red social Instagram Baró

Como canal alternativo, la gerente de Baró regala productos a influencers, que son personas que destacan en una red social u otro canal de comunicación y ejercen una gran influencia sobre muchas personas que la conocen.

La publicidad de una nueva colección se organiza de la siguiente manera: los talleres se entregan la producción, al siguiente día se toman las fotografías, seguidamente se editan y generalmente por las noches se suben los estilos y colecciones, dado que es en este horario donde hay más tráfico de usuarios. Esta dinámica no se organiza bajo un plan de promoción, sino conforme el comportamiento de las ventas: *Por ejemplo, si se vende el 80% de las piezas en 15 días, se va a comprar tela, y las elaboran en 1 semana. Nunca se ha hecho un repaso periódico, pero se podría decir que, en los últimos 3 meses, inauguramos un espacio físico y mensualmente sacamos nuevas colecciones.*

La producción de Baró se realiza mensualmente se paga publicidad en Facebook, cuando hay cierta cantidad de camisas se toman fotos se suben a un álbum completo y depende de la cantidad así se paga la publicidad que puede durar hasta 7 días continuos, por lo cual esta es la red social en la que más se vende, aunque también está Instagram que se vende sin necesidad de pagar publicidad.

Las camisas y camisetas llevan la etiqueta correspondiente de la marca solamente donde sale la talla, la calidad de estas se distingue por la costura y las tallas que son exactas. Los modelos con los que se promociona los estilos de camisas y camisetas son amigos, conocidos de la propietaria.

En Instagram hay una parte de las historias destacadas entonces lo que hago es segmento con todos los estilos que están en stock, con todos los estilos que acabo de sacar o a la gente que me escribe le mando por foto todos los estilos que tengo.

Baró tiene una ventaja competitiva en lo que son las camisas de vestir porque los precios que se ofrecen están más bajos que cualquier otra tienda masculina y aparte son estilos que solo encuentran en la página no hay en ningún otro lado. Esto se comprobó con un estudio de mercado con el precio de la competencia, porque las demás tiendas todo lo dolarizan y los precios van desde los \$25 a más. Aun así, la empresa en estos momentos es más débil por lo que lleva menos tiempo en el mercado esta tiene un año y medio posee menos seguidores y menos alcance.

La mayoría de los clientes de Baró son hombres, sin embargo, el público femenino recurre a realizar compras en fechas especiales, como el día del padre, cumpleaños, diciembre, etc. Conforme a su experiencia, su propietaria señala “*Los meses de temporada alta son junio, julio, noviembre y diciembre. Sin embargo, el resto de meses las ventas son estables, exceptuando en este año que la crisis sanitaria del Covid afecto un poco las ventas*”.

Los clientes deberían de consumir los productos de Baró por los estilos, precio y calidad, en ningún lado se encontrarán los mismos estilos de Baró, ya que estos son originales y únicos, manejamos distintas tallas, modelos para todo tipos de gustos, supera a cualquiera de la competencia, le brindamos una atención especializada, de manera amable, contamos un espacio físico, tenemos delivery, contamos con todos los medios para hacer que la compra del cliente sea agradable por eso deberían de estar con Baró.

En los productos de Baró no hay garantías solo que sea daño de fábrica es decir alguna costura mal, un botón o el cuello se daña ante eso si hay respuesta. En Baró se considera como ventaja competitiva la exclusividad de diseños y el precio accesible al bolsillo.

Como estrategia para retener a los clientes que se les puede llamar los clientes más frecuentes, lo que se hace es que cada vez que se saca una nueva colección se les envía de manera directa intentando que se hagan amigos de la marca, les llame la atención los estilos nuevos, en ocasiones se envía alguna camiseta gratis como forma de agradecimiento y que sientan esa relación estrecha con la marca y que hay prioridad. Los lugares en los que más se vende es Managua luego sigue León y Carazo. Actualmente Baró sería más competitiva al innovar día a día en nuevos estilos, nuevos estampados, en nuevas telas que sean de buena aceptación de parte de los clientes, mantener los precios accesibles.

Tabla 10: Catálogo de prendas de vestir de Baró (elaboración propia).

Producto (Características)	
	<p>CAMISETA CASUAL Tipo de tela: Algodón con poliéster Color: Blanco con detalles negros en la orilla de las mangas y el cuello Tallas: S, M, L, XL Precio: C\$ 300 córdobas</p>
	<p>CAMISETA CASUAL Tipo de tela: Algodón con poliéster Color: multicolor, con detalles negros en la orilla de las mangas y el cuello Talla: S únicamente Precio: C\$210 córdobas</p>



CAMISETA DE VESTIR MANGA CORTA, CUELLO CHINO

Tipo de tela: Chally de algodón
Colores disponibles: Azul, Negro, celeste,
Rojo, Rosado, Blanco
Talla: M y L
Precio: C\$470 córdobas

CAMISETA DE VESTIR MANGA LARGA CUELLO NORMAL

Tipo de Tela: Dacron
Color: Blanco con rallas e la parte superior del
pecho en color negro
Tallas disponibles: S, M y L
Precio: C\$550 córdobas

SWEATER

Tipo de tela: Algodón
Color: Negro con detalle en la parte superior
del pecho en blanco.
Tallas disponibles: S, M y L
Precio: C\$ 470 córdobas .

CAMISA DE VESTIR MANGA LARGA CUELLO CHINO

Tipo de tela: Manta Egipcia
Colores disponibles: Blanco, Azul
Tallas: S y M
Precio: C\$550 córdobas.



**CAMISA DE VESTIR
A RAYAS, MANGA CORTA, CUELLO CHINO**

Tela: Terry

Color: Rayada en azul y blanco

Tallas disponibles: S, L y XL

Precio: C\$570 córdobas



CAMISA DE VESTIR MANGA LARGA

Tela: Oxford Americano

Color: Amarillo, celeste.

Tallas disponibles: S, L y M

Precio: C\$670 córdobas.



CAMISA DE VESTIR MANGA CORTA

Tela: Oxford a rayas

Color: Celeste, amarillo

Tallas disponibles: S, L y M

Precio: C\$550 córdobas.

De igual manera en meses como marzo y abril, Baró oferta la colección verano y los precios de estas prendas oscila entre C\$250 córdobas y C\$300 córdobas. Asimismo, ha sacado algunas colecciones de edición limitada como las guayaberas con un precio de C\$550 córdobas y la colección de camisetas para mujeres y la colección de shorts para hombres con un precio de C\$470 córdobas.

4.4. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Ampliación de la cartera de clientes</p> <p>F2. Costos altamente competitivos</p> <p>F3. Productos únicos e innovadores</p> <p>F4. Atención eficiente y eficaz</p> <p>F5. Ubicación geográfica</p> <p>F6. Capital propio</p> <p>F7. Los canales de comercialización son adecuados</p>	<p>O1. Facilidad de medios de comunicación virtuales</p> <p>O2. Marco regulatorio a favor de las MYPIMES</p> <p>O3. Bajo costo de publicidad en las plataformas virtuales</p> <p>O4. Expansión de línea de productos para satisfacer una gama de mayor necesidad en el comprador</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Sistema de facturación no apto para el negocio</p> <p>D2. Alta dependencia los proveedores de confección</p> <p>D3. Deficiencia en la planeación y coordinación de almacenamiento de productos</p> <p>D4. Deficiencia en el proceso administrativo dentro de la organización carece de planes estratégicos, planes de mercadeo y procedimientos</p> <p>D5. Pocos productos que ofrecer</p> <p>D6. Falta de capacidad de fabricación</p> <p>D7. No está registrada como una empresa</p>	<p>A1. Entrada de nuevos competidores</p> <p>A2. Inestabilidad política y económica del país</p> <p>A3. Empresas existentes bien posicionadas</p> <p>A4. Aumento de precios en materia prima e insumos</p> <p>A5. Regulaciones del gobierno</p> <p>A6. Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores</p> <p>A7. Futuras elecciones</p>

4.5. Matrices estratégicas

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa. Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera (David, 2003, pág. 85).

4.5.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores externos claves	Peso	Calific.	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
Facilidad de medios de comunicación virtuales	0.15	3	0.45
Marco regulatorio a favor de las MYPIMES	0.1	2	0.2
Bajo costo de publicidad en las plataformas virtuales	0.1	3	0.3
Expansión de línea de productos para satisfacer una gama de mayor necesidad en el comprador	0.1	3	0.3
AMENAZAS			
Entrada de nuevos competidores	0.1	2	0.2
Inestabilidad política y económica del país	0.08	2	0.16
Empresas existentes bien posicionadas	0.1	2	0.2
Aumento de precios en materia prima e insumos	0.08	3	0.24
Regulaciones del gobierno	0.05	2	0.1
Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.	0.07	2	0.14
Futuras elecciones	0.07	1	0.07
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO	1		2.36

El valor ponderado es de 2.36 lo cual es menor que la medida, por tanto, se concluye que la empresa no responde de manera eficiente ni a las oportunidades ni a las amenazas del entorno.

4.5.2. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factores internos claves	Peso	Calific.	Valor ponderado
FORTALEZAS			
Aceptación en el mercado	0.09	4	0.36
Los precios son mas bajos que la competencia	0.08	3	0.24
Productos innovadores	0.05	3	0.15
Atención eficiente y eficaz	0.09	3	0.27
Ubicación geográfica	0.07	3	0.21
Capital propio	0.05	4	0.20
Los canales de comercialización son adecuados	0.09	2	0.18
DEBILIDADES			
Sistema de facturación no apto para el negocio	0.05	1	0.05
Deficiencia en la planeación y coordinación de almacenamiento de productos	0.05	2	0.10
Deficiencia en el proceso administrativo dentro de la organización carece de planes estratégicos, planes de mercadeo y procedimientos	0.10	4	0.40
Falta de capacidad de fabricación	0.10	4	0.40
No está registrada como una empresa	0.08	3	0.24
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO	0.90		2.80

Se les ha asignado un valor entre 0 y 4, siendo 4 el más importante de acuerdo a la importancia del factor para que la empresa alcance el éxito en su industria. Al ser evaluadas se obtuvo un resultado de 2.80 el total, pero dando como resultado que la fortaleza es superior a las debilidades con 0.83 concluyéndose que Baró está respondiendo de manera satisfactoria.

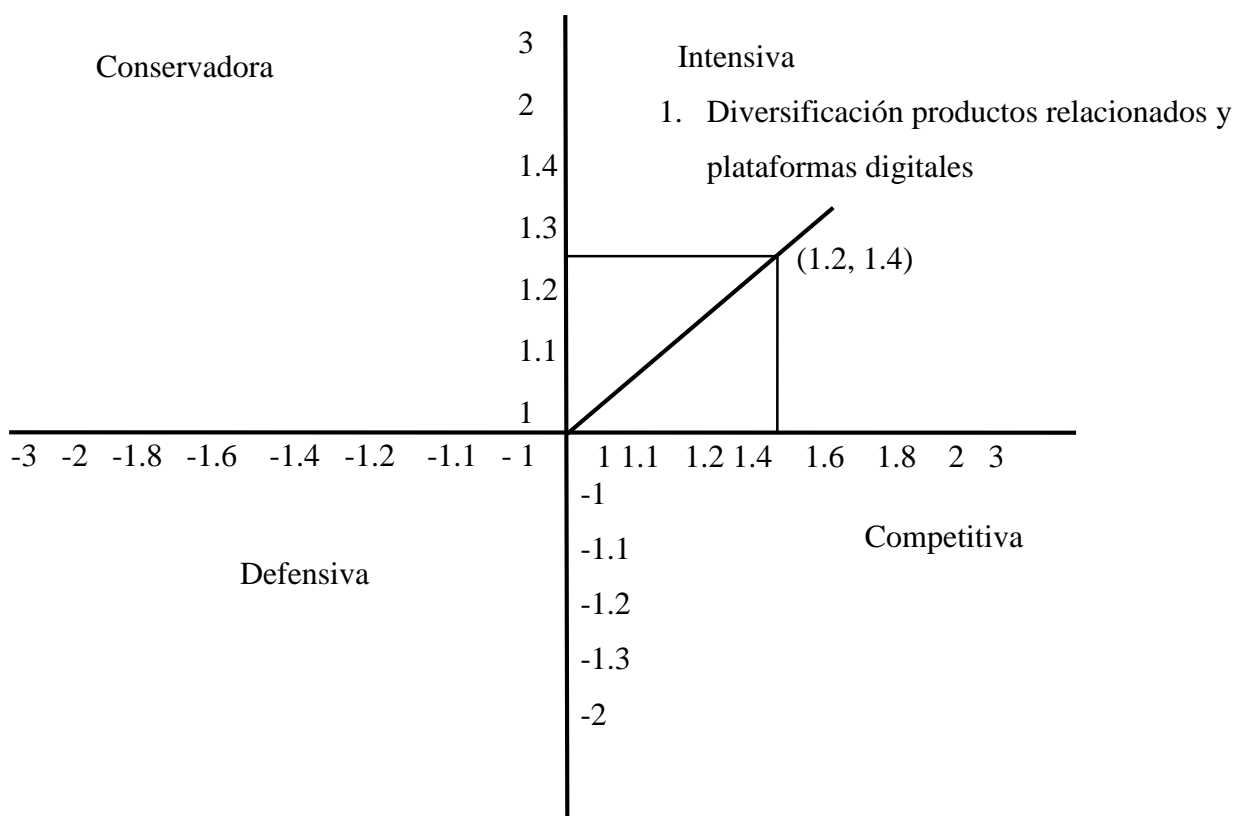
4.5.3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factor críticos para el éxito	Peso	Nica Hípster		Ferró		Baró	
		Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado
Presencia en redes sociales	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Experiencia en el mercado	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3
Calidad de los productos	0.2	4	0.8	2	0.4	4	0.8
Gama de productos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.26
Competitividad en los precios	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Posición financiera	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39
Total			3.33		2.35		3.1

En la matriz de perfil competitivo se ha ubicado la empresa Nica Hípster como el principal competidor de Baró con el puntaje más alto de 3.33

4.5.4. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Fortalezas financieras	Peso	Clasificación	Estabilidad de entorno	Peso	Clasificación
Rendimiento sobre la inversión	5	Muy bueno	Cambios tecnológicos	-2	Bueno
Liquidez	3	Regular	Rango de precios de la competencia	-2	Bueno
Capital del trabajo	4	Bueno	Rivalidad/presión competitiva	-3	Regular
Flujo de efectivo	4	Bueno	Elasticidad de precio de la demanda	-2	Bueno
Rotación de inventario	3	Regular	Presión de los productos sustitutos	-3	Regular
Total		3.8	Total		-2.4
Ventaja competitiva	Peso	Clasificación	Fortalezas industriales	Peso	Clasificación
Participación del mercado	-2	Bueno	Potencial de crecimiento	3	Regular
Calidad de producto	-1	Muy bueno	Estabilidad financiera	4	Bueno
Lealtad del consumidor	-1	Muy bueno	Utilidad de recurso	3	Regular
Conocimientos tecnológicos	-3	Regular	Facilidad de entrada al mercado	3	Regular
Mercadotecnia	-2	Bueno	Productividad/utilización de la capacidad	2	Malo
Total		-1.8	Total		3



4.5.5. Matriz de análisis FODA

<div style="text-align: center;"> <p>Factores Externos</p> <p>Factores internos</p> </div>	Oportunidades	Amenazas
	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Aceptación en el mercado F2. Los precios son más bajos que la competencia F3. Productos innovadores F4. Atención eficiente y eficaz F5. Ubicación geográfica F6. Capital propio F7. Los canales de comercialización son adecuados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer nuestros productos (F1, O1)</i> • <i>Brindar nueva línea de producto para ampliar la cartera de compradores (F3, O4)</i>
<p>Debilidades</p> <p>D1. Sistema de facturación no apto para el negocio D2. Deficiencia en la planeación y coordinación de almacenamiento de productos D3. Deficiencia en el proceso administrativo dentro de la organización carece de planes estratégicos, planes de mercadeo y procedimientos D4. Falta de capacidad de fabricación D5. No está registrada como una empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Elaborar instrumentos administrativos para un mejor control de los procedimientos (D1, D3, O2)</i> • <i>Legalizar la empresa utilizando el marco regulatorio para así adquirir un buen sistema de facturación (facturas membretadas) apto para el negocio (D1, O2)</i> • <i>Aprovechar las leyes para participar en las capacitaciones (O2, D5).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aumentar capacidad de fabricación adaptándose a los cambios tendencias para satisfacer la necesidad del cliente (D2, A6)</i> • <i>La estabilidad de la economía del país le permitirá a Baró adquirir nuevos tratados con los talleres y haciendo contratos convenientes para la micro empresa (D2, A2)</i>

4.5.6. Matriz de la planificación estratégica competitiva (MPE)

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS		Continuar innovando en estilos y personalizándolos para que los consumidores sientan la compensación del valor del producto y así mantenerse posicionado en el mercado.(F3-F1-A1)		La estabilidad de la economía del país le permitirá a Baró adquirir nuevos tratados con los talleres y haciendo contratos convenientes para la micro empresa (D2-A2).		Elaborar instrumentos administrativos para un mejor control de los procedimientos, Legalizar la empresa utilizando el marco regulatorio para así adquirir un buen sistema de facturación (facturas membretadas) apto para el negocio (D1-D3-O2).	
FATORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
Facilidad de medios de comunicación virtual	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1
Marco regulatorio a favor de las MYPIMES.	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
Bajo costo de publicidad en las plataformas virtuales	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05
Expansión de línea de productos para satisfacer una gama de mayor necesidad en el comprador	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1
AMENAZAS							
Entrada de nuevos competidores	0.15	3	0.45	3	0.45	0	0
Inestabilidad política y económica del país	0.1	0	0	1	0.1	2	0.2
Empresas existentes bien posicionadas	0.1	1	0.1	2	0.2	0	0
Aumento de precios en materia prima e insumos.	0.1	0	0	0	0	3	0.3
Regulaciones del gobierno.	0.05	0	0	0	0	0	0
Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
Futuras elecciones	0.05	0	0	0	0	0	0
FORTALEZAS							
Aceptación en el mercado	0.12	4	0.48	4	0.48	0	0
Los precios son mas bajos que la competencia	0.05	3	0.15	2	0.1		0
Productos innovadores	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Atención eficiente y eficaz	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
Ubicación geográfica	0.06	3	0.18	1	0.06	0	0
Capital propio	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Los canales de comercialización son ad	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04
DEBILIDADES							
Sistema de facturación no apto para el negocio	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16
Deficiencia en la planeación y coordinación de almacenamiento de productos	0.05	1	0.05	1	0.05	0	0
Deficiencia en el proceso administrativo dentro de la organización carece de planes estratégicos, planes de mercadeo y procedimientos	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Falta de capacidad de fabricación	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24
No está registrada como una empresa	0.06	1	0.06	1	0.06	0	0
Suma del puntaje total grado de atracción (PTA)			4.31	4.12	2.57		

¿Qué tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva?	1	Sin atractivo o no es atractivo
	2	Algo atractivo
	3	Más o menos atractivo o razonablemente atractivo
	4	Muy atractivo o altamente atractivo

La estrategia más alta que le puede funcionar a Baró, según el puntaje obtenido, es la estrategia No. 1 “Continuar innovando en estilos y personalizándolos para que los consumidores sientan la compensación del valor del producto y así mantenerse posicionado en el mercado”.

4.6. Objetivos

Los objetivos son las metas que espera lograr una organización, en un cierto tiempo; por ejemplo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión (David, 2003, pág. 105).

Según Arias (2006): “Los objetivos tácticos derivan de los objetivos generales, pero especifican, concretan y señalan el camino que hay que seguir para conseguirlos. Indican los efectos específicos que se quieren conseguir, aunque no explicitan acciones directamente medibles mediante indicadores (pág. 48).

Conforme al modelo de Tom Lambert, una vez que se ha establecido la visión, analizada la situación actual de la empresa y acordada su misión, se debe proceder al cuarto paso que es la formulación del objetivo estratégico y los objetivos tácticos para Baró. Nuestra propuesta se describe en el cuadro a continuación:

Tabla 11: Propuesta de objetivos estratégicos y tácticos para Baró

Objetivo general del plan estratégico	
“Fortalecer las herramientas de planificación de Baró, a través del mejoramiento de la gestión empresarial para aumentar su participación en el mercado”.	
Objetivos Tácticos	
Estratégica (Dirección y Organización)	Registrar la micro empresa ante las entidades correspondientes para salvaguardar la marca Baró.
Financiera	Diseñar instrumentos de gestión y control financiero para verificar que se está cumpliendo las líneas marcadas y los objetivos propuestos a nivel financiero. Así como para detectar errores o áreas de mejora.
Mercadeo y Comercialización	Ampliar la cobertura de mercado en las principales cabeceras departamentales del país, bajo la figura de coworking.
Producción	Formalizar alianzas con los talleres y convenios de colaboración para establecer las políticas de integridad y confidencialidad para proteger los diseños de Baró

4.7. Planes tácticos y operativos

Continuando con los pasos del modelo de planificación estratégica de Tom Lambert, una vez desarrollados los objetivos estratégicos y tácticos, se procede a formular el plan táctico y operativo, en el cual se implementarán y centrarán las estrategias por cada área o departamento de la empresa.

Para la definición de los planes tácticos necesarios para la micro empresa BARÓ, se debe considerar los objetivos y estrategias definidas en el plan estratégico. Los objetivos proporcionan la dirección y visión para la compañía y sus empleados y las estrategias son mapas de ruta o acercamientos particulares que la compañía sigue en un esfuerzo por alcanzar metas. No obstante, el plan táctico es la etapa final crítica donde las acciones y tareas específicas se asignan de acuerdo a los departamentos. Por ello, en nuestra propuesta, hemos planteado los planes tácticos conforme las siguientes gestiones: de Dirección y Organización, de Producción y Comercialización, Financiera y de Mercadeo.

4.7.1. Plan táctico gestión estratégica (Dirección y Organización)

Las tácticas administrativas corresponden a los planes de acción asociados a la gestión organizacional.

Tabla 12: Plan táctico de gestión de Dirección y Organización

Elemento	Descripción
Plan	Plan de gestión de Dirección y Organización
Objetivo	Registrar la micro empresa ante las entidades correspondientes para salvaguardar la marca Baró.
Tácticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la estructura organizacional que adoptara Baró 2. Elegir la forma jurídica óptima para Baró 3. Indagar el procedimiento para la legalización de una Mipyme 4. Brindar la documentación para la legalización de la Mipyme 5. Contratar los servicios profesionales de un abogado para que inscriba legalmente a Baró y registre la marca
Responsable	Área administrativa

4.7.2. Plan táctico gestión financiera

Las tácticas financieras recogen toda la información cuantificada y desarrollada de la micro empresa BARÓ, y proporcionarán las mejores herramientas para estudiar la viabilidad económica y financiera del negocio, en distintas perspectivas temporales (corto, medio y largo plazo), necesarias para mantenerse y mejorar sus resultados de la empresa. Así como también, las acciones y respuestas para minimizar el impacto negativo o inestabilidad generada por factores externos.

Tabla 13: Plan táctico de gestión Financiera

Elemento	Descripción
Plan	Plan de gestión financiera
Objetivo	Diseñar instrumentos de gestión y control financiero para verificar que se está cumpliendo las líneas marcadas y los objetivos propuestos a nivel financiero. Así como para detectar errores o áreas de mejora.
Tácticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subcontratar los servicios profesionales de un contador para que diseñe los instrumentos y herramientas de gestión y control financiero, tales como: Estados de flujo de efectivo, Balances de situación, Cuentas de pérdidas y ganancias, Contabilidad de Costes, Inventario. 2. Registrar todos los gastos e ingresos en los instrumentos financieros para formalizar la contabilidad de la micro empresa. 3. Implementar las herramientas brindadas por la consultoría. 4. Levantar y registrar el inventario de la materia prima y los productos terminados de Baró.
Responsable	Área administrativa

4.7.3. Plan táctico gestión de Mercadeo y Comercialización

Las tácticas definidas desde la perspectiva de los clientes y el mercado, corresponden a los planes de acción necesarios para mejorar la apreciación de los clientes hacia la micro empresa BARÓ; también proporcionará las acciones para mejorar el posicionamiento competitivo y el posicionamiento de los productos en el mercado.

Tabla 14: Plan táctico de gestión de Mercadeo y Comercialización

Elementos	Descripción
Plan	Plan de Mercadeo y Comercialización
Objetivo	Ampliar la cobertura de mercado en las principales cabeceras departamentales del país, bajo la figura de coworking.
Tácticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de mercado para analizar la oferta y la demanda de los productos Baró, con el fin de una toma de decisiones efectiva en cuanto a la ampliación de la cobertura de mercado. 2. Analizar los espacios que ofertan coworking, según los resultados geográficos que arrojo el estudio de mercado. 3. Seleccionar los espacios de coworking óptimos, según la matriz comparativa de ofertas. 4. Realizar campañas publicitarias en las redes más apropiadas para llevarlo a cabo: Facebook e Instagram para promover la cobertura de mercado de Baró en los nuevos puntos de venta. 5. Apertura el espacio de coworking, ejecutando una serie de actividades promocionales como regalías, dinámicas en las redes sociales, mantas, anuncios en radio, etc.
Responsable	Área Administrativa

4.7.4. Plan táctico de gestión de Producción

Las tácticas de comercialización corresponden a los planes de acción asociados Baró. a Estas se encuentran ligadas a las estrategias de tal modo Necesarias para mantenerse y mejorar sus resultados de la empresa. Así como también, las acciones y respuestas para minimizar el impacto negativo o inestabilidad generada por factores externos.

Tabla 15: Plan táctico de gestión de Producción

Elementos	Descripción
Plan	Plan de Producción
Objetivo	Formalizar alianzas con los talleres y convenios de colaboración para establecer las políticas de integridad y confidencialidad para proteger los diseños de Baró
Tácticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantear una propuesta al taller que demuestre que la colaboración es beneficioso para ambos 2. Crear un convenio de prueba antes de firmar un acuerdo dando la oportunidad de demostrar la responsabilidad y capacidad de conseguir los resultados de cada meta. 3. Contratar los servicios profesionales de un abogado para que elabore legalmente los contratos para los talleres
Responsable	Área administrativa

4.8. Plan operativo para la micro empresa Baró

Objetivos	Tácticas	Plan	Resultados	Presupuesto	Plazo de ejecución	Área Responsable
Registrar la micro empresa ante las entidades correspondientes para salvaguardar la marca Baró.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la estructura organizacional que adoptará Baró 2. Elegir la forma jurídica óptima para Baró 3. Indagar el procedimiento para la legalización de una Mypime 4. Brindar la documentación para la legalización de la Mypime 5. Contratar los servicios profesionales de un abogado para que inscriba legalmente a Baró y registre la marca 	Plan de gestión de organización	Micro empresa y marca Baró formalmente registradas ante instancias correspondientes.	<u>Servicios profesionales</u> Inscripción micro empresa y registro marca (incluye honorarios, papelería, pago de tarifas) Total = U\$400	Año 1	Área Administrativa
Diseñar instrumentos de gestión y control financiero para verificar que se está cumpliendo las líneas marcadas y los objetivos propuestos a nivel financiero. Así como para detectar errores o áreas de mejora.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subcontratar los servicios profesionales de un contador para que diseñe los instrumentos y herramientas de gestión y control financiero, tales como: Estados de flujo de efectivo, Balances de situación, Cuentas de pérdidas y ganancias, Contabilidad de Costes, Inventario. 2. Registrar todos los gastos e ingresos en los instrumentos financieros para formalizar la contabilidad de la micro empresa. 3. Implementar las herramientas brindadas por la consultoría. 4. Levantar y registrar el inventario de la materia prima y los productos terminados de Baró. 	Plan de gestión financiera	Instrumentos y herramientas de gestión y control financieros	<u>Servicios profesionales</u> Diseño, registro y seguimiento por 6 meses U\$400 <u>Compra laptop y accesorios</u> U\$400 Total = U\$800	Año 1 y 2	Área Administrativa

Objetivos	Tácticas	Plan	Resultado	Presupuesto	Período de ejecución	Responsable
Ampliar la cobertura de mercado en las principales cabeceras departamentales del país, bajo la figura de coworking.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de mercado para analizar la oferta y la demanda de los productos Baró, con el fin de una toma de decisiones efectiva en cuanto a la ampliación de la cobertura de mercado. 2. Analizar los espacios que ofertan coworking, según los resultados geográficos que arrojo el estudio de mercado. 3. Seleccionar los espacios de coworking óptimos, según la matriz comparativa de ofertas. 4. Realizar campañas publicitarias en las redes más apropiadas para llevarlo a cabo: Facebook e Instagram para promover la cobertura de mercado de Baró en los nuevos puntos de venta. 5. Apertura del espacio de coworking, ejecutando una serie de actividades promocionales como regalías, dinámicas en las redes sociales, mantas, anuncios en radio, etc. 	Plan de Mercadeo y Comercialización	Al menos 3 espacios de coworking en funcionamiento en las zonas geográficas determinadas por el estudio de mercado.	<p><u>Alquiler</u> Espacios coworking (3 espacios x 2 años x U\$70 mensual) U\$5,040</p> <p><u>Transporte</u> U\$100 dólares</p> <p><u>Campaña publicitaria</u> 3 campañas en apertura de espacios coworking U\$450</p> <p>Total = U\$5,590</p>	Año 2 y 3	Área Administrativa

Objetivos	Tácticas	Plan	Resultado	Presupuesto	Período de ejecución	Responsable
Formalizar alianzas con los talleres y convenios de colaboración para establecer las políticas de integridad y confidencialidad para proteger los diseños de Baró	<ol style="list-style-type: none"> Plantear una propuesta al taller que demuestre que la colaboración es beneficioso para ambos Crear un convenio de prueba antes de firmar un acuerdo dando la oportunidad de demostrar la responsabilidad y capacidad de conseguir los resultados de cada meta. Contratar los servicios profesionales de un abogado para que elabore legalmente los contratos para los talleres <p>Área administrativa</p>	Plan de Producción	Formalización en el tratado con los talleres y protección de los diseños de Baró	<p>Servicios profesionales elaboración de contratos en forma (incluye honorarios, papelería, pago de tarifas)</p> <p>Total = U\$800</p>	Año 3	Área Administrativa

Conclusiones

La realización de esta investigación permitió realizar una propuesta de plan estratégico basado en el modelo de Tom Lambert, que permitirá la mejora en la gestión de la micro empresa Baró. En este acápite resumimos de manera concreta los aspectos más característicos y aportes que se obtuvieron como resultado del desarrollo de cada objetivo específico planteado.

El primer objetivo específico planteado en esta investigación fue: Determinar el diagnóstico situacional de la micro empresa Baró para conocer su contexto externo y su funcionamiento. Finalizado el mismo se determinó que cuenta con una atención eficiente y eficaz y productos únicos e innovadoras. Sin embargo, no cuenta con un sistema de facturación apto para el negocio y deficiencia en el proceso administrativo dentro de la organización, carece de planes estratégicos, planes de mercadeo y procedimientos.

Con respecto al segundo objetivo, la propuesta desarrollada en la presente investigación se encuentra fundamentada en el estado actual de la empresa haciendo énfasis en sus limitantes como micro empresa, de tal modo, que la metodología de Tom Lambert dio respuesta al objetivo de dotar a Baró de una herramienta de planificación que facilite su gestión administrativa y comercial.

El tercer objetivo fue: Diseñar un plan de acción en función de las estrategias planteadas para optimizar los recursos y procesos en Baró. Por ello, la propuesta de plan estratégico se encuentra fundamentada en el estado actual de la empresa haciendo énfasis en sus necesidades y visión, permitiendo establecer un plan de acción que ayude a alcanzar sus metas a futuro, siendo la misma una propuesta flexible e idónea para las necesidades de Baró.

Como cuarto y último objetivo se planteó: Presentar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de la investigación. Del cual podemos concluir que el análisis de la situación actual y el plan de acciones en un universo de tres años, son instrumentos para fortalecer el desarrollo y determinar el rumbo de la Mipyme, así como presentar los instrumentos que se requieren para mejorar su gestión Administrativa y comercial.

Recomendaciones

- Se recomienda para Baró implementar la propuesta del Plan Estratégico planteada a fin de establecer las bases para una planificación formal de sus actividades que asegure la competitividad del negocio a largo plazo y la toma de decisiones para una gestión empresarial efectiva.
- Se recomienda implementar los instrumentos de gestión y control financieros, de tal modo que le permita evaluar de una forma permanente, objetiva y sistemática las desviaciones que se van generando en las líneas estratégicas y operacionales previamente establecidas.
- En base a los resultados de las encuestas a los clientes, se recomienda a Baró mejorar los controles de calidad en cada uno de los procesos de producción, empaquetado y entrega al cliente.

Propuestas

En este ítem se le presentan en el siguiente ítems se presentarán diversas propuestas que ayudarán al desarrollo de Baró, como lo son los pasos para la legalización de micro empresa, la propuesta de un organigrama, herramientas e instrumentos contables para el mejor control y desarrollo de la micro empresa.

Propuesta para legalizar la empresa

Proceso para legalizar empresa y registrar marca Baró

En el plan táctico de organización, planteamos como objetivo a alcanzar en el presente plan estratégico el legalizar a la empresa ante la instancia correspondiente, así como el registro de la marca. Para ello, a continuación, describimos los pasos que deben realizarse.

Paso 1: Dirigirse a las oficinas de la Dirección General de Ingresos a legalizar la empresa como fuente formal de ingresos, tramitando el Número RUC. Para ello deberá presentar los siguientes requisitos:

- 3 Fotocopias de cédula de identidad.
- 3 Fotocopias de recibo de servicio público (agua, luz, teléfono o contrato de arriendo notariado), del domicilio particular y del negocio con contrato de arrendamiento.
- 3 Fotocopias de Poder Especial con sus respectivos C\$50.00 de timbres fiscales, para realizar trámite, si el trámite es realizado por un abogado o gestor.
- 3 Fotocopias de la cédula de identidad del apoderado especial (si es el caso).
- 3 Formularios de Inscripción de Contribuyente Persona Natural completamente llenos (1 original y 2 copias).
- El pago correspondiente a la Matrícula Municipal.

Paso 2: Una vez constituida legalmente se debe dirigir a las oficinas de la Alcaldía que le corresponda para matricular la empresa con el RUC que le entrega la DGI y esta quede en el registro.

Una vez legalizada la empresa, se debe proceder a registrar la marca para resguardar los derechos de uso del nombre Baró. Para ello, debe seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Presentarse ante la secretaria de Registro de la Propiedad Intelectual con los siguientes requisitos:



- Nombre y dirección del solicitante
- Lugar de Constitución de domicilio del solicitante.
- Nombre del representante legal cuando fuese el caso.
- Denominación de la Marca o Nombre Comercial, cuyo registro se solicita, si fuese denominativa sin grafía, forma ni color especial.
- Etiquetas con la reproducción de la marca, emblema o Señal de Publicidad, cuando tuviera grafía, forma o colores especiales, o fuese figurativa, mixta o tridimensional con o sin color.
- Señalar si el interesado reivindica derecho de prioridad.
- Una lista de productos o servicios para los cuales se desea registrar la marca, agrupados por clases conforme a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios. En caso de ser Nombre Comercial o Emblema el giro de actividades de la Empresa o Establecimiento Comercial.
- La firma del solicitante o de su apoderado.

Paso 2: Una vez completado el formulario pasa a realizar el examen de forma el cual consiste en la revisión de la solicitud de la marca el Registro de la Propiedad Intelectual, ordenará se publique la solicitud en La Gaceta Diario Oficial o en el medio de publicación del Registro, por una sola vez, a costa del interesado.

Paso 3: El registro pasa a un periodo de oposición el que consiste en que cualquier persona interesada podrá presentar oposición contra el Registro de una Marca, dentro del plazo de DOS MESES contados a partir de la publicación de la solicitud. Esta oposición debe contener los fundamentos de hecho y derechos en que se basa, acompañando u ofreciendo las pruebas que fuesen pertinentes. En caso de haber vencido este periodo de presentación de oposiciones, y no existir oposición a la solicitud, se realiza el examen de fondo el cual consiste en verificar que la marca no infrinja ninguna de las prohibiciones.

Paso 4: Al ser aceptada la solicitud de Registro de Marca, el Registro de la Propiedad Intelectual expedirá un Certificado. En este certificado se hace constar la titularidad y vigencia de la marca registrada, el que se publicará en la Gaceta Diario Oficial o en el medio de publicación oficial del Registro de la Propiedad Intelectual, el Certificado debe contener, entre otros, lo siguiente:

- El número de Registro de la Marca, Nombre Comercial, Emblema o Señal de Publicidad.
- La fecha de la Resolución por la cual se concedió el Registro.
- La fecha de Vencimiento del Registro de la Marca, que se determinará a partir de la fecha de resolución por la cual se concedió el Registro de Marca.
- El nombre y la dirección del titular
- El número y la fecha de la solicitud de Registro de Marca.
- La marca registrada cuando fuese denominativa, sin grafía, forma ni colores especiales.
- Reproducción de la marca registrada cuando fuese denominativa con grafía, forma, colores especiales, figurativa, mixta, tridimensional, con o sin color.
- La lista de los productos y servicios para los cuales se usa o se usará la marca, agrupados por clases conforme a la Clasificación internacional de Productos y Servicios, con indicación del número de cada clase.
- La fecha de inscripción de la marca en el Registro respectivo y la firma autógrafa del Registrador o del Registrador Suplente en su caso, del Secretario, el sello del Registro y Timbres de Ley.

 REPUBLICA DE NICARAGUA MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO DIRECCION GENERAL DE INGRESOS			
FORMULARIO DE INSCRIPCION DE CONTRIBUYENTE PERSONA NATURAL			
1. Número RUC: <input type="text"/>		(Uso exclusivo de la D.G.I.)	
3. Tipo de Régimen:		2. Fecha: ____/____/____	
<input type="checkbox"/> General <input type="checkbox"/> Cuenta Fija Normal <input type="checkbox"/> Cuenta Fija Mypirina <input type="checkbox"/> Cuenta Fija Mypirina Especial			
DATOS BASICOS			
4. Documento de Identificación: Cédula de Identidad <input type="checkbox"/> Cédula de Residencia <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> Número: <input type="text"/>		5. No. de Registro Cédula de Residencia: <input type="text"/>	
7. Primer Apellido: <input type="text"/>		6. Fecha de Emisión: ____/____/____ Fecha de Vencimiento: ____/____/____	
9. Primer Nombre: <input type="text"/>		8. Segundo Apellido: <input type="text"/>	
11. Nombre Comercial: <input type="text"/>		10. Segundo Nombre: <input type="text"/>	
14. Fecha de Nacimiento: ____/____/____		12. N° INSS: <input type="text"/>	13. Cantidad Empleados: <input type="text"/>
17. Entidad Reguladora: <input type="text"/>		15. Nacionalidad: <input type="text"/>	16. Sexo: <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
18. Fecha de Certificación: ____/____/____		18. N° Registro Institución Reguladora: <input type="text"/>	
DATOS FAMILIARES			
20. Padres:		21. Nombre y Apellidos: <input type="text"/>	
Madre: <input type="text"/>		22. Edad: <input type="text"/>	
Padre: <input type="text"/>		23. N° de Cédula de Identidad: <input type="text"/>	
Espos(a): <input type="text"/>			
Hijo(a): <input type="text"/>			
Hijo(a): <input type="text"/>			
Hijo(a): <input type="text"/>			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
24. Zona de Adscripción (Uso exclusivo de la D.G.I.): <input type="text"/>			
25. Departamento: <input type="text"/>		26. Municipio: <input type="text"/>	27. Distrito: <input type="text"/>
29. Sector Territorial: <input type="checkbox"/> Carretera <input type="checkbox"/> Mercado <input type="checkbox"/> Centro Comercial <input type="checkbox"/> Centro Turístico <input type="checkbox"/>		28. Barrio: <input type="text"/>	
30. Nombre del Sector: <input type="text"/>		31. Módulo N°: <input type="text"/>	32. Casa N°: <input type="text"/>
33. Dirección: <input type="text"/>			
34. Teléfono: ____ / ____		35. Fax: <input type="text"/>	36. Correo Electrónico: <input type="text"/>
37. Página WEB: <input type="text"/>		38. Apartado Postal: <input type="text"/>	
39. Número NIS: <input type="text"/>		40. N° de Cuenta INACAL: <input type="text"/>	41. N° Cuenta CLAR: <input type="text"/>
DIRECCION PERSONAL			
42. Sector Territorial: <input type="text"/>		43. Nombre del Sector: <input type="text"/>	44. Casa N°: <input type="text"/>
45. Dirección: <input type="text"/>			
46. Departamento: <input type="text"/>		47. Municipio: <input type="text"/>	48. Distrito: <input type="text"/>
49. Apartado Postal: <input type="text"/>		49. Apartado Postal: <input type="text"/>	
50. Teléfono: ____ / ____		51. Fax: <input type="text"/>	52. Correo Electrónico: <input type="text"/>
DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL			
53. Documento de Identificación: Cédula de Identidad <input type="checkbox"/> Cédula de Residencia <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> Número: <input type="text"/>		54. N° Registro de Cédula de Residencia: <input type="text"/>	
56. Primer Apellido: <input type="text"/>		55. Fecha de Emisión: ____/____/____ Fecha de Vencimiento: ____/____/____	
58. Primer Nombre: <input type="text"/>		57. Segundo Apellido: <input type="text"/>	
60. Cargo: <input type="text"/>		59. Segundo Nombre: <input type="text"/>	
61. Período de Duración: <input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> Definido <input type="checkbox"/>		Fecha Inicio: ____/____/____ Fecha Fin: ____/____/____	
62. Sector Territorial: <input type="text"/>		63. Nombre del Sector: <input type="text"/>	64. Casa N°: <input type="text"/>
65. Dirección: <input type="text"/>			
66. Departamento: <input type="text"/>		67. Municipio: <input type="text"/>	68. Distrito: <input type="text"/>
69. Apartado Postal: <input type="text"/>		69. Apartado Postal: <input type="text"/>	
70. Teléfono: ____ / ____		71. Fax: <input type="text"/>	72. Correo Electrónico: <input type="text"/>
73. N° Escritura: <input type="text"/>		74. Año Escritura: <input type="text"/>	
75. Nombres y Apellidos del Notario: <input type="text"/>			
INFORMACION SOBRE ACTIVIDAD ECONOMICA			
76. Actividad Económica Principal: <input type="text"/>		77. Fecha de Inicio: <input type="text"/>	78. Código CIIU: <input type="text"/>
79. Producto Líder: <input type="text"/>		79. Producto Líder: <input type="text"/>	
80. Actividad Económica Secundaria: <input type="text"/>		81. Fecha de Inicio: <input type="text"/>	82. Código CIIU: <input type="text"/>
83. Producto Líder: <input type="text"/>		83. Producto Líder: <input type="text"/>	

INFORMACION FINANCIERA			
84. Activo Circulante:	85. Activo Fijo:	86. Otro Activo:	87. Total Activo:
88. Pasivo	89. Capital:	90. Pasivo + Capital	
91. ¿Posee parque vehicular? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	92. Cantidad:	93. Valor:	
94. ¿Tiene Propiedades? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	95. Cantidad:	96. Urbanas:	97. Rurales: 98. Valor:
INFORMACION DE SUCURSALES / DEPOSITOS			
99. Dirección	100. Departamento	101. Municipio	102. Distrito
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
PERSONA QUE REALIZA EL TRAMITE DE INSCRIPCION			
103. Documento de Identificación: Cédula de Identidad <input type="checkbox"/> Cédula de Residencia <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> Número: <input type="text"/>		104. N° Registro de Cédula de Residencia	
		105. Fecha de Emisión: ___/___/___ Fecha de Vencimiento: ___/___/___	
106. Primer Apellido:		107. Segundo Apellido:	
108. Primer Nombre:		109. Segundo Nombre:	
110. Sector Territorial:		111. Nombre del Sector:	
		112. Casa N°:	
113. Dirección:			
114. Departamento:	115. Municipio:	116. Distrito:	117. Teléfono: _____ / _____
118. Apartado Postal:		119. Correo Electrónico:	
120. N° Escritura:	121. Año Escritura:	122. Nombres y Apellidos del Notario:	
DATOS DE ALCALDIA MUNICIPAL			
123. Barrio Domicilio:		124. Barrio Empresa:	
		125. Barrio Rep. Legal:	
126. Nombre Licencia Comercial:		127. ¿Es PYME? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
		128. Categoría:	
129. Dirección del Negocio:			
130. Actividad Comercial:			

**INSTRUCTIVO DE LLENADO
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN DE CONTRIBUYENTES
PERSONA NATURAL**

Datos Básicos

1. **N° RC:** No exclusivo de la DGI.
2. **Fecha:** Indicar día, mes y año de la fecha de fundación del negocio formalizado.
3. **Tipo de Régimen:** Indicar el tipo de régimen al que pertenecerá el contribuyente.
4. **Documento de Identificación:** Indicar tipo y número de documento de identificación.
5. **N° de Registro de Cédula de Residencia:** Indicar el N° de Registro de la Cédula de Residencia (residentes) o el otorgado por la Dirección de Migración e Extranjería.
6. **Fecha de Emisión y Fecha de Vencimiento:** Indicar la fecha de emisión y la fecha de vencimiento de la Cédula de Residencia.
7. **Primer Apellido y Segundo Apellido:** Escribir el primer y segundo apellido, como aparecen registrados en su documento de identificación.
8. **Primer Nombre y Segundo Nombre:** Escribir el primer nombre y segundo nombre, como aparecen registrados en su documento de identificación.
9. **Identificación:** Indicar su nacionalidad.
10. **N° RUT:** Indicar número patronal con el que se identifica ante el Instituto Nacional de Seguridad Social.
11. **Condición Empleador:** Indicar la cantidad de empleados contratados para trabajar en su negocio.
12. **Fecha de Nacimiento:** Indicar día, mes y año de nacimiento.
13. **Sexo:** Indicar si pertenece al género correspondiente: F (Femenino) y M (Masculino).
14. **Estado Civil:** Indicar la situación que regule su actividad de su negocio.
15. **N° Registro Institución Reguladora:** Indicar el número con el cual fue registrado en la institución reguladora.
16. **Fecha de Constitución:** Indicar fecha de constitución en la institución reguladora.

Datos Familiares

17. **Poderencia:** Se indica el tipo de poderencia del núcleo familiar.
18. **Nombre y Apellidos:** Indicar nombres y apellidos del núcleo familiar.
19. **Estado:** Indicar la estado de familia matrimonial del núcleo familiar.
20. **N° de Cédula de Identidad:** Indicar el número de cédula de identidad de todos los miembros del núcleo familiar.

Domicilio Tributario

21. **Bando de Autorización:** No exclusivo de la DGI. Lo determina Asesoría al Contribuyente de acuerdo a documentación presentada por el contribuyente.
22. **Departamento:** Indicar el nombre del Departamento donde se encuentra ubicado el negocio.
23. **Municipio:** Indicar el nombre del Municipio del Departamento donde se encuentra ubicado el negocio.
24. **Débito:** Indicar el número de débito donde se encuentra ubicado el negocio (solo para el Municipio de Managua).
25. **Casa:** Indicar el número del punto donde se encuentra ubicado el negocio.
26. **Sector Territorial:** Indicar el tipo de sector territorial de la ciudad, donde está ubicado el domicilio tributario: E, Comercial, Alameda, Centro Comercial, Centro Educativo.
27. **Nombre del Sector:** Indicar el nombre del sector territorial donde está ubicado el negocio: E, Comercial, Nueva o León, Alameda, Roberto Fernández, Centro Comercial Plaza del Empleado, Centro Educativo Puerto Salvador Allende.
28. **Casa N°:** Indicar el número de vivienda del sector territorial, donde se encuentra ubicado el negocio.
29. **Casa N°:** Indicar el número de la casa.
30. **Derechos:** Indicar con puntos de referencia, la ubicación de su domicilio tributario.
31. **Teléfono:** Indicar el 5 los números de teléfono.
32. **Fax:** Indicar número de fax.
33. **Correo Electrónico:** Indicar la dirección de correo electrónico.
34. **Código Postal:** Indicar el año postal del negocio.
35. **Aparato Postal:** Indicar el número de aparato postal del negocio.
36. **Número RUT:** Indicar el número RUT del negocio.
37. **Número de Cuenta FIANAL:** Indicar el número de cuenta del registro de carguero de dicho punto.
38. **Número de Cuenta CUABO:** Indicar el número de cuenta del registro de consumo de energía de telecomunicaciones.

Dirección Personal

39. **Sector Territorial:** Indicar el tipo de sector territorial de la ciudad, donde está ubicado el domicilio personal: E, Residencial, Respeto, Banco, Colegio, etc.
40. **Nombre del Sector:** Indicar el nombre del sector territorial.
41. **Casa N°:** Indicar el número de la casa.
42. **Derechos:** Indicar con puntos de referencia, la ubicación de su domicilio tributario.
43. **Departamento:** Indicar el nombre del Departamento donde se encuentra ubicado el negocio.
44. **Municipio:** Indicar el nombre del Municipio del Departamento donde se encuentra ubicado el negocio.
45. **Débito:** Indicar el número de débito donde se encuentra ubicado el negocio (solo para el Municipio de Managua).
46. **Aparato Postal:** Indicar el número de aparato postal del negocio.
47. **Teléfono:** Indicar el 5 los números de teléfono.
48. **Fax:** Indicar número de fax.
49. **Correo Electrónico:** Indicar la dirección de correo electrónico.

Datos del Representante Legal

50. **Documento de Identificación:** Indicar tipo y número de documento de identificación.
51. **N° Registro de Cédula de Embarcación:** Indicar el N° de Registro de la Cédula de Residencia (residentes) otorgada por la Dirección de Migración e Extranjería.
52. **Fecha de Emisión y Fecha de Vencimiento:** Indicar la fecha de emisión y la fecha de vencimiento de la Cédula de Embarcación.
53. **Primer Apellido y Segundo Apellido:** Escribir el primer y segundo apellido, como aparecen registrados en su documento de identificación.
54. **Primer Nombre y Segundo Nombre:** Escribir el primer nombre y segundo nombre, como aparecen registrados en su documento de identificación.
55. **Cargo:** Indicar el cargo que ostente el Representante Legal dentro de la Empresa.
56. **Fecha de Constitución:** Indicar el período de tiempo en que trabajó como Representante Legal, con fecha de inicio y fecha final.
57. **Sector Territorial:** Indicar el tipo de sector territorial de la ciudad, donde está ubicado el domicilio tributario: E, Residencial, Respeto, Banco, Colegio, etc.
58. **Nombre del Sector:** Indicar el nombre del sector territorial.
59. **Casa N°:** Indicar el número de la casa.
60. **Derechos:** Indicar con puntos de referencia, la ubicación de su domicilio tributario.
61. **Departamento:** Indicar el nombre del Departamento donde se encuentra ubicado el negocio.
62. **Municipio:** Indicar el nombre del Municipio del Departamento donde se encuentra ubicado el negocio.
63. **Débito:** Indicar el número de débito donde se encuentra ubicado el negocio (solo para el Municipio de Managua).
64. **Aparato Postal:** Indicar el número de aparato postal del negocio.
65. **Teléfono:** Indicar el 5 los números de teléfono.
66. **Fax:** Indicar número de fax.
67. **Correo Electrónico:** Indicar la dirección de correo electrónico.
68. **N° Aparato Postal:** Indicar el número de aparato postal del Poder Especial de Representación.
69. **Año Emisión:** Indicar el año de la escritura pública del Poder Especial de Representación.
70. **Nombres y Apellidos:** Indicar el nombre completo del titular que otorgó la escritura pública del Poder Especial de Representación.

Información sobre Actividad Económica

71. **Actividad Económica Principal:** Indicar en forma clara y precisa la actividad económica principal del negocio.
72. **Fecha de Inicio:** No exclusiva de la DGI. Lo determina Asesoría al Contribuyente.
73. **Código CIE:** No exclusiva de la DGI. Lo determina Asesoría al Contribuyente, en base a lo Análisis Económico del contribuyente.
74. **Producto Usar:** Indicar el Producto Usar de la Actividad Económica Principal.
75. **Actividad Económica Secundaria:** Indicar en forma clara y precisa las actividades económicas secundarias del negocio.
76. **Fecha de Inicio:** No exclusiva de la DGI. Asesoría al Contribuyente.
77. **Código CIE:** No exclusiva de la DGI. Asesoría al Contribuyente.
78. **Producto Usar:** Indicar el Producto Usar de la Actividad Económica Secundaria.

Información Financiera

79. **Saldo Clientelar:** Indicar monto que representa el activo circulante del negocio.
80. **Saldo Fijo:** Indicar monto que representa el activo fijo del negocio.
81. **Oficio Activo:** Indicar monto que representa los otros activos del negocio.
82. **Total Activo:** Indicar la sumatoria total de activos (sumatorio puntos 79-81-82).
83. **Pasivo:** Indicar monto que representa el pasivo del negocio.
84. **Capital:** Indicar monto que representa el capital del negocio.
85. **Préstamos:** Indicar el monto que representa la sumatoria del préstamo + capital del negocio.
86. **Flujo por parque vehicular:** Indicar si posee o no parque vehicular, con un 0 o un 1/0.
87. **Condición:** Indicar cantidad de vehículos que posee.
88. **Modelo:** Indicar el valor total del parque vehicular.
89. **Forma Propiedad:** Indicar el primer o no propietarios, con un 0 o un 1/0.
90. **Condición:** Indicar la cantidad total de propiedades que posee.
91. **Formas:** Cantidad de propietarios, indicar cuántos son socios.
92. **Formas:** Cantidad de propietarios, indicar cuántos son socios.
93. **Valor:** Indicar el valor total de las propiedades.

Información de Sucursales / Dependitas

94. **Derechos:** Indicar con puntos de referencia, la ubicación de la sucursal o dependita.
95. **Departamento:** Indicar el nombre del Departamento donde está ubicada la sucursal o dependita.
96. **Municipio:** Indicar el nombre del Municipio del Departamento donde se encuentra ubicada la sucursal o dependita.
97. **Débito:** Indicar el número de débito donde se encuentra ubicada la sucursal o dependita (solo para el Municipio de Managua).

Datos de Persona que realiza trámite de inscripción

98. **Documento de Identificación:** Indicar tipo y número de documento de identificación.
99. **N° Registro de Cédula de Residencia:** Indicar el N° de Registro de la Cédula de Residencia (residentes) otorgada por la Dirección de Migración e Extranjería.
100. **Fecha de Emisión y Fecha de Vencimiento:** Indicar la fecha de emisión y la fecha de vencimiento de la Cédula de Residencia.
101. **Primer Apellido y Segundo Apellido:** Escribir el primer y segundo apellido, como aparecen registrados en su documento de identificación.
102. **Primer Nombre y Segundo Nombre:** Escribir el primer nombre y segundo nombre, como aparecen registrados en su documento de identificación.
103. **Sector Territorial:** Indicar el tipo de sector territorial de la ciudad, donde está ubicado el domicilio tributario: E, Residencial, Respeto, Banco, Colegio, etc.
104. **Nombre del Sector:** Indicar el nombre del sector territorial.
105. **Casa N°:** Indicar el número de la casa.
106. **Derechos:** Indicar con puntos de referencia, la ubicación de la vivienda tributaria.
107. **Departamento:** Indicar el nombre del Departamento donde se encuentra ubicado el negocio.
108. **Municipio:** Indicar el nombre del Municipio del Departamento donde se encuentra ubicado el negocio.
109. **Débito:** Indicar el número de débito donde se encuentra ubicado el negocio (solo para el Municipio de Managua).
110. **Teléfono:** Indicar el 5 los números de teléfono.
111. **Aparato Postal:** Indicar el número de aparato postal del negocio.
112. **N° Aparato Postal:** Indicar el número de aparato postal del Poder Especial de Representación.
113. **Año Emisión:** Indicar el año de la escritura pública del Poder Especial de Representación.
114. **Nombres y Apellidos:** Indicar el nombre completo del titular que otorgó la escritura pública del Poder Especial para realizar el trámite.

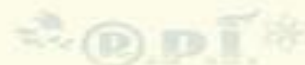
Datos de Afiliación Municipal

115. **Bando Autorización:** Indicar el nombre del bando donde está ubicado el domicilio personal.
116. **Bando Empresa:** Indicar el nombre del bando donde está ubicado el negocio (no es empresa).
117. **Bando del Representante Legal:** Indicar el nombre del bando donde está ubicado el domicilio del representante legal.
118. **Nombre Banco Comercial:** Escribir el nombre comercial con el que se identifica el negocio.
119. **La FOMES:** Indicar si se encuentra en FOMES o no.
120. **Categoría:** Indicar a qué negocio corresponde el trámite, Servicio, Comercio o otro.
121. **Derechos del Negocio:** Indicar con puntos de referencia, la ubicación de la empresa.
122. **Actividad Comercial:** Indicar en forma clara y precisa la actividad económica del negocio.



MINISTERIO DE FOMENTO INDUSTRIA Y COMERCIO
REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL
SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA NACIONAL

Para uso del RPI:



C\$ 10.00 Timbre Fiscal

(1) MARCAS

- Fábrica y Comercio Comercio Servicio
 Colectiva Certificación Casa

(2) NOMBRE Y APELLIDOS O RAZÓN SOCIAL DEL SOLICITANTE (S):

Dirección:
Domicilio:
País:

Nº. Teléfono:

Domicilio de correo electrónico:

Lugar de Constitución (si es persona jurídica):

Más de un solicitante (Anexa hoja con datos de cada uno)

(3) REPRESENTANTE O APODERADO: NOMBRE Y GENERALES DE LEY:

Dirección para Notificaciones:

Cédula de Identidad:

Nº. Teléfono:

Domicilio de correo electrónico:

Número de inscripción del Poder :

Se Adjunta poder: Si

(4) REPRODUCCIÓN DE LA MARCA

Denominativa: Gráfica Especial: Figurativa: Mixta: Tridimensional: Sonora: Olfativa:

(5) Lista de colores reservados:

Descripción gráfica (Figurativa o Mixta):

Clasificación Viena (elementos figurativos):

Marca tridimensional acompaña: Diferentes vistas Indicar número de vistas:

Se adjunta reproducciones blanco y negro:

Si No

Indicar número:

Se adjunta reproducciones a color:

Si No

Indicar número:

ADHERA ETIQUETA DE LA MARCA
O INDIQUE DENOMINACIÓN
(No mayor de 4 cm por lado)

(6) PRODUCTOS Y SERVICIOS A PROTEGER (Agrupados por clases):

Indicar Clase de solicitud básica:

Indicar clase (s) solicitudes complementarias:

Anexa hoja con lista de productos y servicios:

(7) AUTORIZACIÓN:

Autorizo que las subsecuentes notificaciones sean enviadas a mi domicilio de correo electrónico. Si No

Comisión para presentar este escrito de acuerdo al Art. 64 Pr. (Solo para Abogados) a:

FIRMA DEL SOLICITANTE O APODERADO

No se admitirá la presente solicitud si lleva enmiendas, tachaduras o corrector.



PROPIEDAD INTELECTUAL: Propiedad Industrial -- Derecho de Autor y Derechos Conexos
Managua, Nicaragua

Propuesta de instrumentos de control financiero

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE ENERO DE 2021 EXPRESADOS EN (C\$) CORDOBAS			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES:	-	PASIVO CORRIENTE:	-
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO	-	PRESTAMOS X PAGAR	-
DOCUMENTOS X COBRAR	-	INTERESES ACUMULADOS POR PAGAR	-
CUENTAS X COBRAR	-	DOCUMENTOS X PAGAR	-
PRESTAMOS X COBRAR	-	CUENTAS X PAGAR / PROVEEDORES	-
INVENTARIOS	-	OTRAS CUENTAS POR PAG	-
IMPUESTOS PAGADOS X ANTICIPADO:	-	GASTOS ACUMULADOS X PAGAR	-
ANTICIPOS A JUSTIFICAR	-	IMPUESTOS X PAGAR	-
GASTOS PAGADOS X ANTICIPADO:	-	RETENCIONES X PAGAR	-
ACTIVOS NO CORRIENTES:	-	PASIVO NO CORRIENTE:	-
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO:	-	PRESTAMOS POR PAGAR LARGO PLAZO	-
TERRENOS	-	DOCUMENTOS X PAGAR A LARGO PLAZO	-
EDIFICIOS E INSTALACIONES	-	CUENTAS X PAGAR A LARGO PLAZO	-
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	-		-
MOBILIARIO Y EQUIPO DE COMPUTO	-	PATRIMONIO CONTABLE	-
EQUIPO DE TRANSPORTE	-	CAPITAL SOCIAL	-
MENOS: DEPRECIACION ACUMULADA:	-	RESERVAS LEGAL APLICADA	-
DIFERIDO:	-	EXCEDENTES O (DEFICIT) ACUMULADOS	-
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	-	EXCEDENTES O (DEFICIT) DEL EJERCICIO	-
GASTOS DE INSTALACIÓN	-	SUPERAVIT POR REVALUACION	-
AMORTIZACIONES DIFERIDAS	-		-
INTANGIBLES:	-		-
MARCAS Y PATENTES	-		-
SOTWARE	-		-
OTROS ACTIVOS:	-		-
RENTA DE MODULOS	-		-
TOTAL DEL ACTIVO:	- =====	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO:	- =====
_____ ELABORADO POR:		_____ REVISADO POR:	
_____ AUTORIZADO POR:			

BARÓ		
BALANCE GENERAL		
ene-21		
Córdoba		
		Enero
	ACTIVO	
	Activo Corriente	-
1	Caja y Bancos	
2	Cuentas por Cobrar	
3	Inventario	
4	CXC DGI	
5	Anticipo de Activo	
	Activo no Corriente	-
6	Equipos	
7	Mejora en Propiedad	
8	Edificio	
9	Depreciación	
10	Activos Diferidos	
	TOTAL ACTIVO	-
	PASIVO	
	Pasivo Corriente	-
11	CxP Proveedores	
12	Anticipo de clientes	
13	CxP Socios	
14	CXP Gobierno	
	Pasivo no Corriente	-
15	Prestamo Bancarios	
	TOTAL PASIVO	-
	PATRIMONIO NETO	-
16	Aporte por Capitalizar	-
17	Capital Suscrito	
18	Utilidad o Perdida Acumulada	
19	Utilidad o Perdida del Periodo	
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	-

Propuesta de estructura organizacional

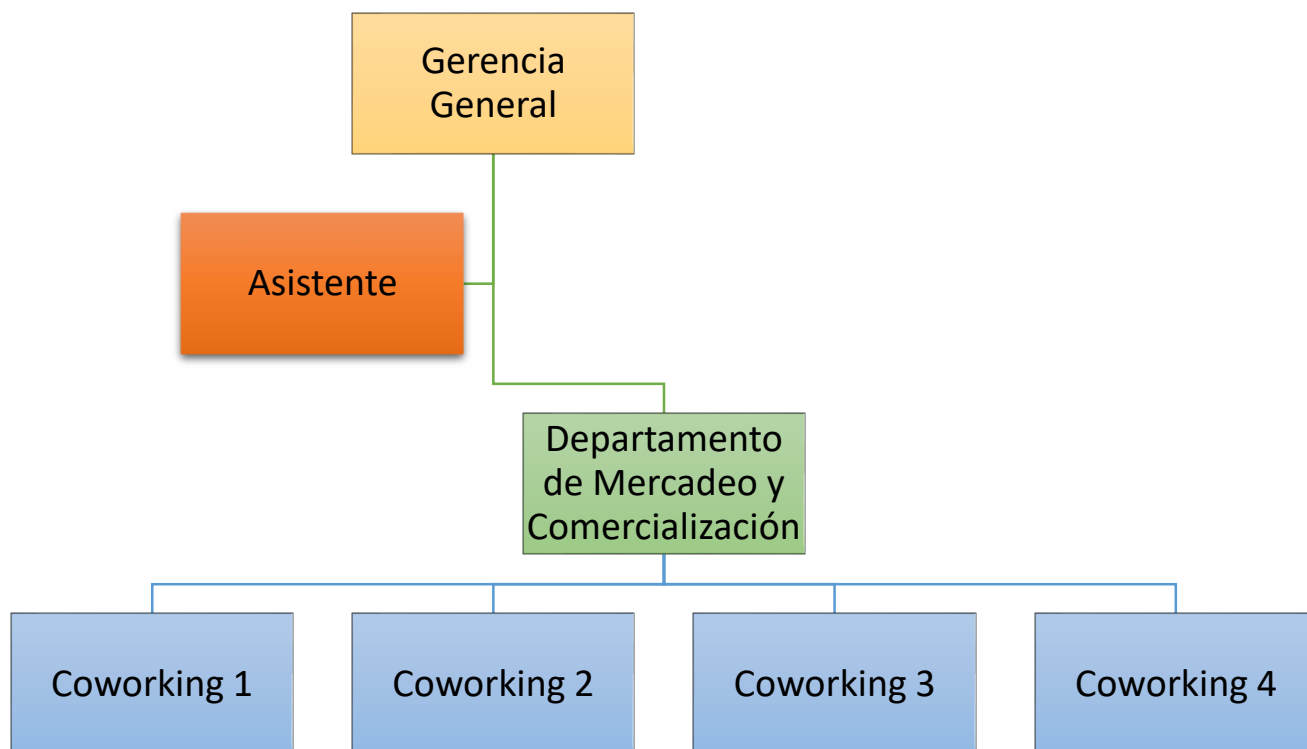
Baró es una microempresa que se dedica a la producción y comercialización de camisas casuales y camisas formales para caballeros. En base a sus características, proponemos a su propietaria que adopte el tipo de estructura lineal, la cual se caracteriza por ser una estructura centralizada y sencilla, con una autoridad lineal o única en el cual el nivel de centralización es alto.

El tipo de departamentalización propuesto es departamentalizar por funciones área administrativa y para el área de mercado departamentalizarlo por zona geográficas, según lo previsto a futuro, en que existan varios puntos de coworking en al menos 3 cabeceras departamentales.

Con respecto a la diferenciación horizontal, la división del trabajo según la especialización de sus funciones la hemos dividido en un área. El área de Mercadeo y Comercialización (encargada de todas aquellas actividades relacionadas con el mercadeo y distribución de camisas casuales y camisas formales), subordina a la Gerencia General, quien cuenta con un cargo de apoyo.

El grado de centralización en Baró es alto, en el cual la toma de decisiones es potestad única del nivel superior. Los dos niveles jerárquicos de Baró son: En el primer nivel se ubica la Gerencia General y en el segundo nivel encontramos el área de Mercadeo y Comercialización.

En la siguiente gráfica se inserta la propuesta de organigrama.

Propuesta de organigrama Baró

Elaborado por: _____

Autorizado por _____

Fecha de elaboración: xx, xx, xx

Propuesta de eslogan

Recomendamos a Baró cambiar su eslogan actual “LO MEJOR PARA EL MEJOR” por poseer términos repetitivos, por “DESTACA ENTRE LA MULTITUD”, el cual, a nuestra consideración, es más enfocado a la visión y misión de Baró.



Actualizar logo



Eslogan: DESTACA ENTRE LA MULTITUD
MODA, ESTILO Y TENDENCIA.

Bibliografía

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & John, V. (1997). *El proceso Estratégico Concepto, Contexto y Casos* (Primera Edición ed.). México: Pearson Educación.

Acero, L. C. (2017). *Dirección estratégica* (Segunda Edición ed.). BOGOTA, COLOMBIA: ECOE, Ediciones.

Arias, Á. (2015). *Nuevas Tecnologías y el Marketing Digital* (Segunda Edición ed.). (I. C. Academy, Ed.)

Brenes, R. (5 de agosto de 2015). Las PYMES y su aporte al desarrollo económico de Nicaragua. *Bolsa de noticias*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <http://www.bolsadenoticias.com.ni/2015/Agosto/05/opinion.html>

Cabral, S., & López Espinoza, A. (2020). Nicaragua En Movimiento Análisis de las protestas 2016-2020. *Funides*, 49. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de https://funides.com/wp-content/uploads/2020/09/200908.-FUNIDES.-Nicaragua-en-movimiento.-SEI_2020_01-2.pdf

Cajina, I. (7 de septiembre de 2020). Nicaragua Investiga. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de <https://nicaraguainvestiga.com/nacion/33853-protestas-crisis-politica-nicaragua-funides-elecciones/>

CENIDH, C. N. (23 de julio de 2019). Situación de Derechos Humanos en Nicaragua informe bimestral mayo-junio 2019. *CENIDH*, 40. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://www.cenidh.org/recursos/82/>

Centroamérica, F. (s.f.). *Pymes de Nicaragua lanzan un SOS y demandan aprobar un plan de mitigación*. Recuperado el 14 de octubre de 2020, de <https://forbescentroamerica.com/2020/04/29/pymes-de-nicaragua-lanzan-un-sos-y-demandan-aprobar-un-plan-de-mitigacion/>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicación* (Tercera Edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Coulter, R. y. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson.

creativa, N. (2020). *Gobierno de Nicaragua presenta Plan 2020 de Economía Creativa*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://www.nicaraguacreativa.com/2020/01/14/gobierno-de-nicaragua-presenta-plan-2020-de-economia-creativa/>

Cuadra, S. (2006). *Nicaragua, enfoque estratégico de las Pymes en un mundo globalizado*. Recuperado el 26 de octubre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/317117741_Nicaragua_enfoque_estrategico_de_las_PYMES_en_un_mundo_globalizado

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del Marketing: teoría y experiencia* (Primera Edición ed.). Argentina: Ediciones Granicas S.A.

Economista, E. (5 de mayo de 2020). Nicaragua: Las pequeñas y medianas empresas piden apoyo gubernamental para enfrentar la crisis de Covid-19. *Centro de información sobre Empresas y Derechos Humanos*. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de <https://www.business-humanrights.org/es/%C3%BAltimas-noticias/nicaragua-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-piden-apoyo-gubernamental-para-enfrentar-la-cri-sis-de-covid-19/>

EFE, A. (18 de julio de 2019). La economía de Nicaragua bajará entre 5,4 % y 6,8 % en 2019, según la ONG Funides. *Agencia EFe*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-economia-de-nicaragua-bajara-entre-5-4-y-6-8-en-2019-segun-ong-funides/20000011-4025260>

Esquivel, N. A. (30 de junio de 2020). Ministerio de la Juventud desarrolla panel sobre moda para motivar a jóvenes diseñadores. *el19digital*. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:104755-ministerio-de-la-juventud-desarrolla-panel-sobre-moda-para-motivar-a-jovenes-disenadores>

Gómez, G. S. (2008). *Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida*. León: Asesoría Jurídica Leonesa S.L Del Banco Editores.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edición ed.). México D.F: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Humanos, C. d. (5 de mayo de 2020). Nicaragua: Las pequeñas y medianas empresas piden apoyo gubernamental para enfrentar la crisis de Covid-19. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://www.business-humanrights.org/es/%C3%BAltimas-noticias/nicaragua-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-piden-apoyo-gubernamental-para-enfrentar-la-cri-sis-de-covid-19/>

humanos, C. N. (2018). Informe Seis meses de resistencia cívica Derechos Humanos en Nicaragua 2018. *CENIDH*, 84. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de https://www.cenidh.org/media/documents/docfile/Informe_DH_2018.pdf

José Félix Peñafiel-Loor, M. S.-P.-S. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 107-133.

Koontz, H., Cannice, M., & Weihrich, H. (2012). *ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL* (Catorceava Edición ed.). México D.F: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Koontz, H., & Wehrich, H. (2007). *Elementos de la Administración un enfoque internacional* (Séptima Edición ed.). México D.F: McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.

Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing*. España: Prentice Hall.

linares, J. (2007). *La economía naranja, una oportunidad infinita*. Bogotá Colombia. Recuperado el 22 de agosto de 2020, de <http://la-economia-de-linares.blogspot.com/2018/05/la-economia-naranja-una-oportunidad.html>

López, k. D. (03 de mayo de 2020). COVID-19 afecta el empleo de 41,800 trabajadores de zonas francas en Nicaragua. *Artículo 66*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://www.articulo66.com/2020/05/03/despidos-zonas-francas-nicaragua-coronavirus-covid-19/#comments>

Martínez, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis Del Entorno. *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*, 377. Retrieved Agosto 21, 2020, from <https://books.google.com.ni/books?id=LDSStM0GQPkgC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

MIFIC. (2020). *La solicitud de Registro de una Marca*. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de <https://www.mific.gob.ni/Propiedad-Intelectual/Signos-Distintivos/Procedimientos-Marcas>

Mundo, B. N. (16 de marzo de 2020). Coronavirus: por qué covid-19 se llama así y cómo se nombran los virus y las enfermedades infecciosas. *BBC News Mundo*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de [https://www.bbc.com/mundo/noticias-51912089#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20explicaci%C3%B3n,31%20de%20diciembre%20de%202019\).](https://www.bbc.com/mundo/noticias-51912089#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20explicaci%C3%B3n,31%20de%20diciembre%20de%202019).)

nación, L. (2 de abril de 2019). Economía de Nicaragua cayó 3,8% en el 2018, admite el Banco Central. *la nación*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://www.nacion.com/el-mundo/politica/economia-de-nicaragua-cayo-38-en-el-2018-admite/3ACCFNBNRZAP7A3ZPCK4M5IXQI/story/>

Nicaragua Creativa. (14 de enero de 2020). Recuperado el 10 de agosto de 2020, de <https://www.nicaraguacreativa.com/2020/01/14/gobierno-de-nicaragua-presenta-plan-2020-de-economia-creativa/>

Nicaragua, B. C. (S/d de S/m de 2018). informe Anual 2018. *Banco Central de Nicaragua*, 178. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/Informe%20Anual%202018.pdf

Nicaragua, I. P. (12 de julio de 2020). Nicaragua se encamina a un cuarto año de recesión económica, según The Economist. *Información Puntual Nicaragua*. Recuperado el 16 de octubre

de 2020, de <https://ipnicaragua.com/nicaragua-se-encamina-a-un-cuarto-ano-de-recesion-economica-segun-the-economist/#:~:text=Si%20las%20proyecciones%20de%20The,pa%C3%ADs%20alcanz%C3%B3%20en%20el%202017.>

Nicaragua, N. j. (s.f.). *REGLAMENTO DE LEY DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA*. Recuperado el 22 de agosto de 2020, de <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/93023/108749/F-1794289351/NIC93023.pdf>

Philip Kotler Gary Armstrong. (2008). *Fundamentos de marketing* (octava edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Puntual, I. (12 de Julio de 2020). Nicaragua se encamina a un cuarto año de recesión económica, según The Economist. Recuperado el 14 de octubre de 2020, de <https://ipnicaragua.com/nicaragua-se-encamina-a-un-cuarto-ano-de-recesion-economica-segun-the-economist/#:~:text=Si%20las%20proyecciones%20de%20The,pa%C3%ADs%20alcanz%C3%B3%20en%20el%202017.>

Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage.

Romero, J. (25 de Julio de 2019). crisis Económica Empuja a Pymes sacarles Provecho a las redes sociales. *Vos tv*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://www.vostv.com.ni/nacionales/10950-crisis-economica-empuja-a-pymes-sacarle-provecho-a/>

Sáenz., A. (2001). *MANUAL PARA LA CONFORMACION DE UNA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIEANA EMPRESA*. Managua Nicaragua: Instituto de Investigaciones y Consultorías Económicas y Sociales. ICES. Recuperado el 22 de agosto de 2020, de <http://ices.org.ni/assets/5.pdf>

Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (Primera Edición ed.). Medellín Colombia.: U. Cooperativa de Colombia.

Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (Primera ed.). Medellín Colombia.: U. Cooperativa de Colombia.

Sandoval, J. (s.f.). *Definición de Programa Operativo Anual (POA*. Recuperado el 22 de agosto de 2020, de https://www.academia.edu/11468268/Definici%C3%B3n_de_Programa_Operativo_Anual_POA

Schiffman, L. G., & Lazar Kanunk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (Octava Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Shum, Y. M. (9 de abril de 2019). Situación digital y social media en Nicaragua 2019. *yiminshum*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://yiminshum.com/digital-social-media-nicaragua-2019/>

Staff, F. (29 de abril de 2020). Pymes de Nicaragua lanzan un SOS y demandan aprobar un plan de mitigación. *Forbes Staff*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://forbescentroamerica.com/2020/04/29/nueve-agricultores-guatemaltecos-dieron-positivo-al-covid-19-en-una-granja-de-canada/>

Talaya, A. E. (2008). *Principios de marketing* (Tercera Edición ed.). Madrid España: ESIC Editorial.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos* (Decimoctava Edición ed.). México, D.F: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica* (primera Edición ed.). México: Grupo Editorial patria.

Torres, M. G. (2006). *Manual De Planeación Estratégica* (Primera Edición ed.). México D.F: Panorama Editorial, S.A de C.V.

UCA. (S/d de S/m de S/a). Redes sociales: una plataforma viable para pymes y emprendedores. *Boletín Campus*. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de <https://www.uca.edu.ni/index.php/19-publicaciones/contenido-boletin-campus/1873-redes-sociales-una-plataforma-viable-para-pymes-y-emprendedores>.

Urcuyo, R., López Espinoza, A., Huelva, L., Pacheco, C., Rivas, p., Blanford, L., . . . Solís, M. D. (agosto de 2020). Nicaragua informe de coyuntura. pág. 101. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://funides.com/wp-content/uploads/2020/08/FUNIDES-Informe-de-Coyuntura-de-Nicaragua.-Agosto-2020.pdf>

Valdés, A. A. (2006). *La Planificación Estratégica en el Agro negocio*. México D.F: EDITORIAL LIMUSA, S.A DE C.V GRUPO NORIEGA EDITORES.

Valdés, R. A. (2004). *Exportación Efectiva* (Primera Edición ed.). México: Ediciones Fiscales ISEF.

Van der Kamp, R. (2006). *Pymes, competitividad y SDE en Nicaragua: un resumen cuantitativo*. Nicaragua: Nitlapan.

Vargas, O. R. (12 de julio de 2020). Al final del 2020 cumpliremos 11 trimestres continuos de recesión económica. *articulo66*. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://www.articulo66.com/2020/07/12/recesion-economica-nicaragua-covid-19-pobreza-desempleo/>

Vértice, E. (2007). *Dirección estratégica*. Málaga España: Editorial Vértice.

Wheenlen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS* (Décima Edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

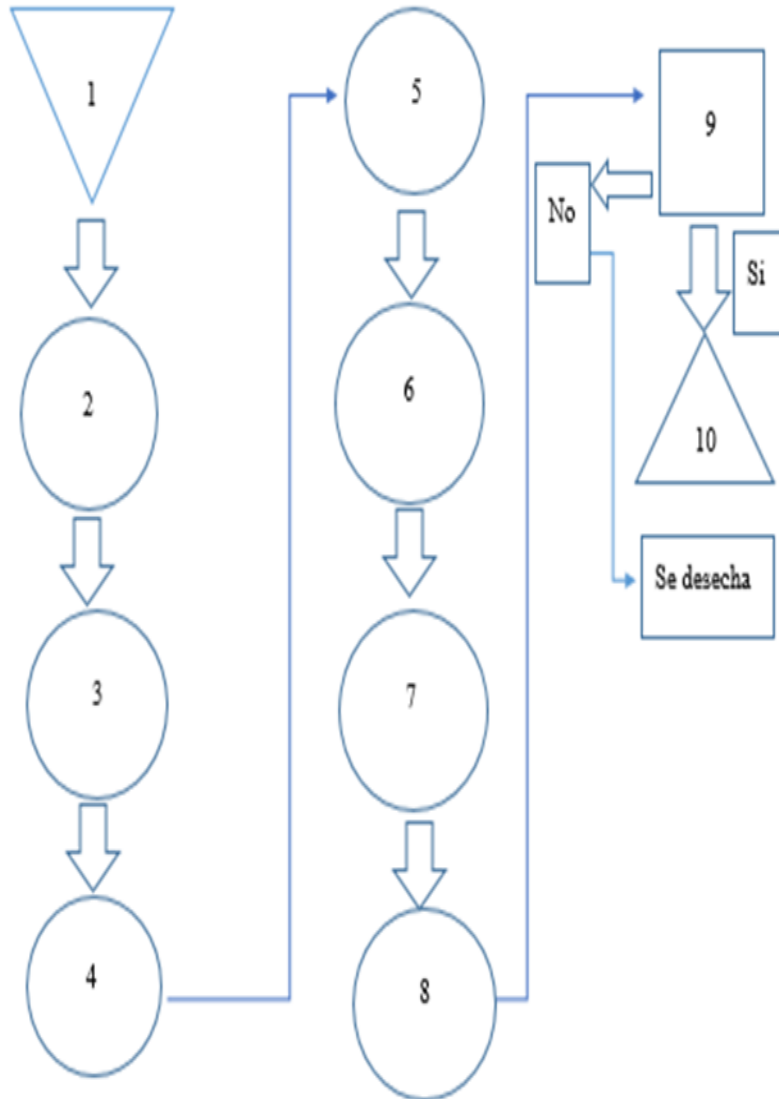
Anexo

Anexo 1: Flujograma de proceso de producción

Proceso de producción de una camisa casual

Este proceso puede variar de 2 a 3 horas, según el tipo de estilo.

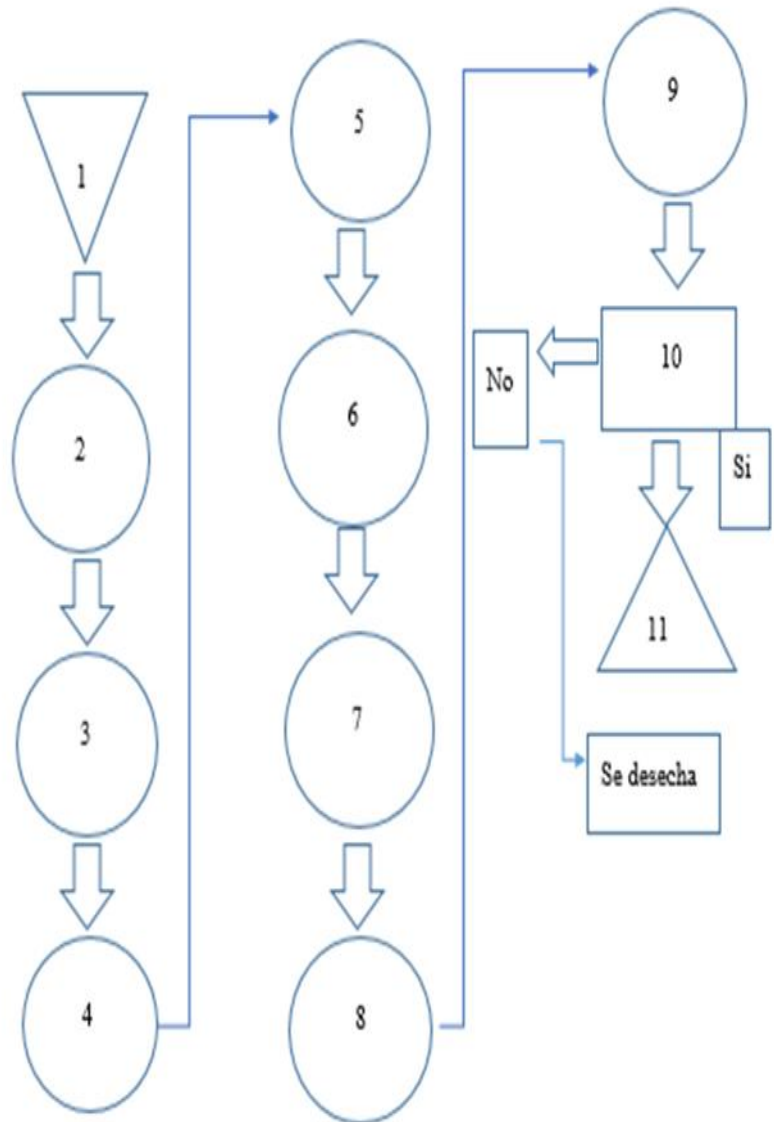
1. Recibir las telas.
2. Seleccionar las telas.
3. Colocar los moldes del estilo que se solicitó encima de la tela para que se le dé la forma.
4. Cortar y dejar con la moldura.
5. Pasar a las máquinas para empezar a confeccionar.
6. Pasar puntadas a la camisa para reforzarlas.
7. Colocar la talla respectiva.
8. Deshilachar.
9. Revisar detalles.
10. Empacar.
11. Almacenar.



Proceso de producción de una camisa de vestir (formal)

Este proceso puede variar de 2 a 3 horas, según el tipo de estilo.

1. Recibir las telas.
2. Seleccionar las telas.
3. Colocar los moldes del estilo que se solicitó encima de la tela para que le den la forma.
4. Cortar y dejar con la moldura.
5. Pasar a las máquinas para empezar a confeccionar.
6. Elaborar los ojales y pegar los botones.
7. Pasar puntadas a la camisa para reforzarla.
8. Colocar la talla respectiva.
9. Deshilachar.
10. Revisar detalles.
11. Empacar.
12. Almacenar.



Anexo 2: Guía de entrevista realizada a propietaria de Baró

Nombre del Entrevistado: Gabriela Barillas

Fecha de entrevista: 21 de septiembre del 2020

Cargo: Propietaria

Empresa: Baró

Gestión estratégica (Dirección y Organización).

1. Bríndanos una reseña de cómo nació la idea de Baró
2. ¿Por qué aun no has registrado la marca?
3. ¿Tienes un salario fijo?
4. ¿Declaras algún impuesto?
5. ¿Has pensado en buscar un socio?
6. ¿Cuántos socios tiene la empresa y como están distribuidas las acciones?
7. ¿Qué obstáculos has tenido hasta el momento?
8. ¿Cuentan con planes de recuperación en caso de desastres?
9. ¿Tu meta siempre será la marca Baró?
10. ¿En dónde te gustaría tener tu empresa dentro de 5 años?
11. ¿Tiene una verdadera responsabilidad por el progreso de la empresa?
12. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?
13. ¿Cómo planifica el día a día cómo organizar su tiempo para hacer las compras de tela, publicidad, como controla el tiempo para sacar una colección?
14. ¿Se hace un repaso periódico de la empresa para poder apreciar sus puntos fuertes y débiles?
15. ¿Existe una estructura de funciones en la empresa?
16. ¿Identifica los puntos clave para el éxito?
17. ¿No tienes como meta tener tu propio taller?

Gestión de producción y comercialización

1. ¿Cuáles son tus canales de distribución?
2. ¿Cuál es la media de tiempo que dilatan los envíos?
3. ¿Cómo le llega al cliente es decir qué tipo de empaque usas?
4. ¿Cuál es el comportamiento del cliente en relación al precio?
5. ¿Existen precios estándar establecidos o fuertemente asumidos por los consumidores para los productos?
6. Si se baja el precio del producto, ¿se logra realmente conseguir ventaja competitiva en el mercado?
7. ¿En este momento, tu empresa es más fuerte o más débil que tus principales competidores?
8. Vos me habías mencionado que tienes entre 25 y 30 clientes frecuentes
9. ¿Tus clientes más demandantes son hombres o mujeres?
10. ¿Al mercado que te diriges tienes bastante aceptación?
11. ¿En la experiencia que llevas cuáles son tus temporadas altas y bajas?
12. ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?
13. ¿Te ha pasado que te piden algún estilo y no tienes?
14. ¿Qué pasa cuando tienes algunas camisas que sacaste y no se vendieron?
15. ¿Mantiene stock?
16. ¿Por qué tomas la decisión de hacer una cantidad limitada de algunos estilos?
17. ¿De dónde tomas ideas para lanzar nuevos estilos?
18. ¿Por qué una marca digital y no una tienda física?
19. Tiempos de la operación en transportar los productos terminados o los materiales
20. ¿Cómo funcionara lo de tu nuevo espacio?
21. ¿Cómo es el almacenamiento de los productos terminados?
22. ¿Con cuántos talleres empezaste?
23. ¿Tienes alguna relación de amistad con los proveedores o meramente profesional?
24. ¿Tienes algún tipo de contrato con los talleres que trabajas?
25. ¿Tienes lugares específicos donde compras materia prima?
26. ¿Cómo efectúas el pago a los talleres?
27. ¿No te preocupa que el taller con el quien trabaja le venda tus estilos a otra tienda?
28. ¿Qué tiene que tener la camisa o camiseta para cumplir tus estándares de calidad?

Gestión financiera

1. ¿Consideras que Baró financieramente está estable?
2. ¿No has pensado solicitar financiamiento para tu marca?
3. ¿Cuál es el costo de elaborar una camisa y una camisa de vestir?
4. ¿Cuánto obtiene de ganancia por cada unidad producida?
5. ¿Bajo qué bases verifica la calidad de cada prenda ruedas, botón, costuras?
6. ¿Cuánto vende diariamente, semanal, mensual periodo de venta?
7. ¿Cantidad de prenda que venden al por mayor?
8. ¿Qué porcentaje de algodón poliéster poseen las telas que utiliza para elaborar su camisa?
9. ¿Cantidades de telas que compra?
10. ¿Precios de las telas?
11. ¿Llevas control de Inventario y de ventas?
12. Si te piden una camisa por alguna red social deben hacerte depósito o pagar en la entrega
13. ¿El precio va a variar en la tienda?
14. ¿Tienes facturas membretadas?
15. ¿Declara algún impuesto?
16. ¿Sientes que los gastos fijos y los gastos financieros están consumiendo las ganancias de tu negocio?
17. ¿Cómo controla el flujo de efectivo manual o con un sistema?
18. ¿Utiliza balance general?
19. ¿Tienes realmente herramientas efectivas de control financiero para tu negocio y para controlar los resultados de tu empresa?
20. ¿Los actuales servicios de la empresa están generando rentabilidad?
21. ¿Ha elaborado algún tipo de informe contable para ver cómo están sus finanzas?

Gestión mercadeo

1. ¿Cómo es tu producción?
2. ¿Pagas publicidad?
3. ¿Cuál es tu red social donde más te hacen pedidos?
4. ¿Las camisas y camisetas llevan la etiqueta de la marca?
5. ¿No te gustaría que te conocieran más por medio de la etiqueta con tu marca?
6. ¿Tus modelos son personas que contratas o conocidos?
7. ¿Tiene algún catalogo o cartera de productos?
8. ¿Cómo ha sido su experiencia trabajando con los canales de televisión con los que ha trabajado para promocionar su producto?
9. Actualmente realiza un seguimiento de sus clientes claves ya que son importantes para su empresa
10. ¿Conoce usted cual son sus clientes más importantes?
11. ¿Usted ha establecido estrategias para retener a sus clientes?
12. ¿Tiene en cuenta el tiempo que demora en realizar el servicio al cliente?
13. ¿Usted recolecta información luego de haber ofrecido el productos o servicio al cliente?
14. ¿Después que adquieren el producto en Baró brinda algún tipo de garantía a sus clientes?
15. ¿Cuál es la ventaja competitiva que tiene la empresa frente a los demás competidores?
16. ¿Qué aportan de positivo las nuevas tecnologías
17. ¿Cómo consideras que sería más competitivo tu producto?
18. ¿Deja claro porque los clientes deberían estar con Baró y no la competencia?
19. ¿De qué manera Baró aporta valor para el cliente?

Anexo 3: Entrevista a propietario de taller de confección

Nombre del Entrevistado: Maritza del Socorro Chávez

Fecha de entrevista: 24 de septiembre del 2020

Cargo: Propietaria

Empresa: Confecciones Mario

1. ¿Cuántos años tiene de experiencia?
2. ¿Cuántos trabajadores tiene?
3. ¿Cuántos años de experiencia tienen sus trabajadores?
4. ¿Sus trabajadores están asegurados?
5. ¿Qué tipo de maquinaria utiliza, industrial o casera?
6. ¿Qué tipo de relación tiene con la propietaria de Barò?
7. ¿Cómo recibe y entrega sus pedidos por orden de llegada o por exclusividad(cliente)
8. ¿Cómo es el proceso de producción de una camisa de vestir?
9. ¿Cuánto tiempo lleva la elaboración de una camisa de vestir?
10. ¿Cuánto tiempo les lleva terminar el pedido que les hace Barò mensualmente?
11. ¿Qué detalles revisan antes de entregar la producción?
12. ¿Los estilos que Barò les solicita elaborar se los pide alguna otra tienda ò mantienen la exclusividad de los estilos?

2. ¿Qué te incentivo a comprar?

- Variedad de estilo
- Me la recomendaron
- Confianza y seguridad para realizar la transacción en línea
- Atención al cliente
- Servicio de calidad

3. ¿Qué parámetros buscas a la hora de adquirir una prenda de vestir?

- Precio
- Tipo de tela frescas y cómodas
- Estilo único
- Disponibilidad
- Tallas
- Otros _____

4. ¿Con que frecuencia compras en la tienda online Baro?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Cada tres meses
- Cada nueva colección

5. ¿Con qué frecuencia utilizas el producto de Baró?

- Diariamente
- Una vez a la semana
- 2-3 veces al mes
- Una vez al mes
- Cada 2-3 meses
- No estoy seguro

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el producto y servicio recibido?

- Altamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Completamente insatisfecho

7. ¿Cuánto tiempo de respuesta en Redes Sociales ha esperado para que se le conteste al solicitar información sobre un producto?

- De 5 a 10 minutos
- 10 a 15 minutos
- 15 a 20 minutos
- 20 a 25 minutos
- 25 a 30 minutos
- 35 a 40 minutos
- 45 a 50 minutos
- 50 minutos a mas
- 1 día
- Más de 1 día

8. ¿Cuál es la calidad de la información sobre nuestros productos?

- Alta. Era precisa y respondía mis dudas correctamente.
- Buena. Me permitió conocer las características generales, aunque aún tenía dudas.
- Media. Pude conocer solo algunas características.
- Baja. No permite conocer las características.

9. ¿Cómo fue la atención para resolver sus dudas?

- Rápida, pues contestaron al momento.
- Tuve que esperar, pero contestaron.
- Lenta, pues no había asesores en línea
- Insuficiente, pues no recibí respuesta.

10. ¿Si piensa en productos o servicios parecidos, ¿cuál es su calificación para la marca Baró?

Es la mejor opción entre todas, por mucho

Es la mejor opción hasta ahora, pero buscaré alternativas

Es una buena opción, pero creo que hay mejores

Es la opción que elijo cuando otras ofertas no están disponibles

Es mi última opción, pues no me satisface en absoluto

9. ¿Está cómodo con que Baro solamente brinde atención en línea?

Si

No

10. ¿Le gustaría que Baro contara con una tienda física?

Si

No

11. ¿Qué le ha parecido la relación entre la calidad ofrecida y el precio?

Excelente

Bien

Regular

Mal

12. ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar los artículos de Baro?

Muy probable

Probable

Poco probable

Nada probable



A vertical scale consisting of four empty rectangular boxes stacked vertically, used for selecting an answer for question 12.

13. ¿Recomendaría usted a Baro?

Ya los recomiendo

Es muy probable

Es probable

Es poco probable

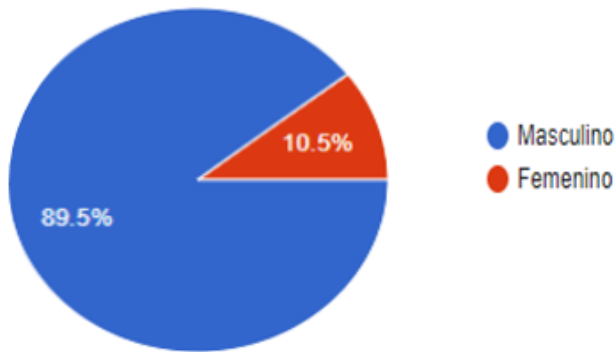


A vertical scale consisting of four empty rectangular boxes stacked vertically, used for selecting an answer for question 13.

17. ¿Cuál es el aspecto o aspectos que mejoraría en su experiencia con la marca Baro?

Anexo 5: Resultados de encuestas realizadas a clientes de Baró

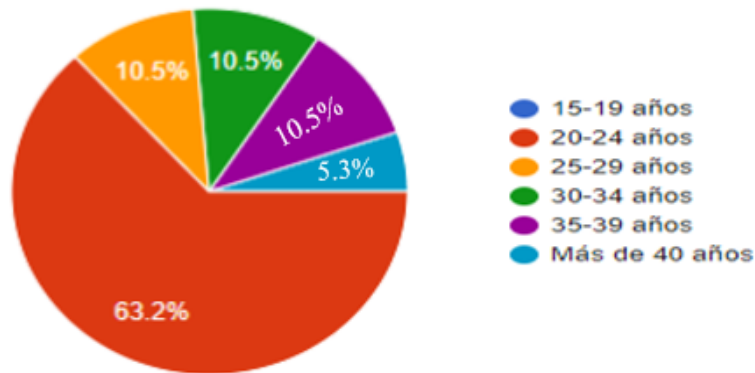
Sexo.



Genero	Masculino	Femenino
	89.5%	10.5%

Del 100% de los encuestados, el 89.5% son hombres y un 10.5% mujeres

Edad



Edad	15-19 años	20-24 años	25-29 años	30-34 años	35-39 años	Más de 40 años
	—	63.2%	10.5%	10.5%	10.5%	5.3%

Del 100% de los encuestados un 63.2% están en el rango de edad joven de 20 a 24 años, siendo un 36.8% adultos las cuales se dividen de la siguiente manera, 10.5% entre las edades de 25 a 29 años, 10.5% entre 30 a 34 años y un 5.3% con más de 40 años de edad.

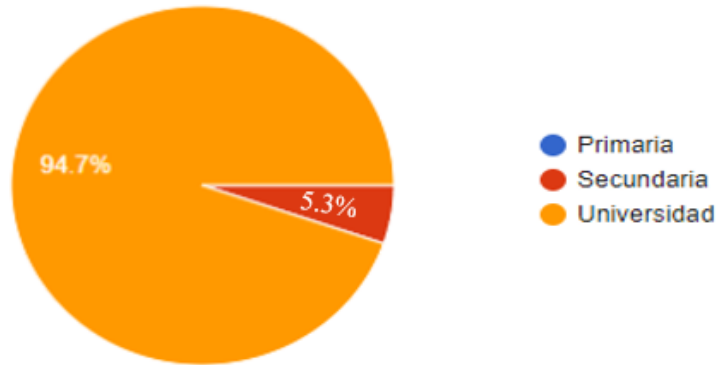
Nacionalidad



Nacionalidad (Nicaragüense)	Managua	Masaya	Chontales	Granada
	78.9%	10.5%	5.3%	5.3%

El 100% de los encuestados son nicaragüenses que corresponde un 78.9% al departamento Managua, 10.5% del departamento de Masaya, 5.3% Chontales y 5.3% la ciudad de Granada.

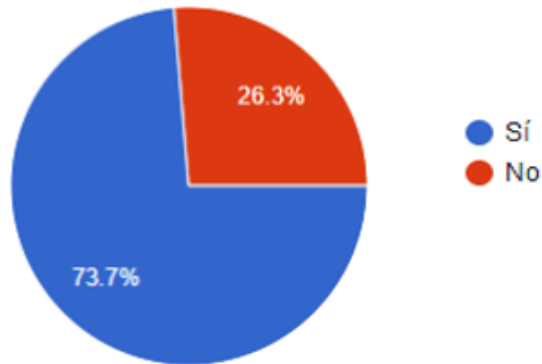
Escolaridad



Escolaridad	Primaria	Secundaria	Universidad
	—	5.3%	94.7%

Del 100% de los encuestados encontramos 94.7% estudian en las diversas universidades de Nicaragua y 5.3% está en secundaria.

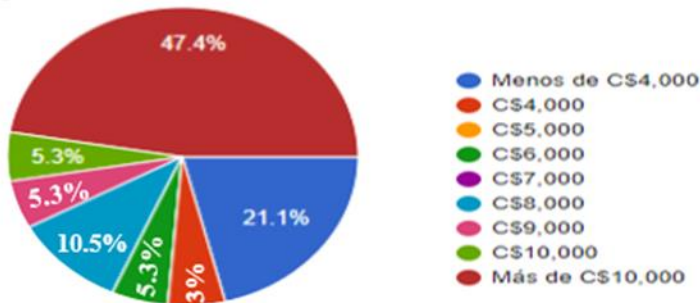
Actualmente trabajas



Actualmente trabajas	Si	No
	73.7%	26.3%

Se preguntó a los encuestados si actualmente trabajan y obtuvimos que de un 100% el 73.7% dijo que si trabaja y el restante que corresponde al 26.3% no se encuentran trabajando.

Ingresos económicos.



Ingresos Económicos	Menos de C\$4,000	C\$4,000	C\$5,000	C\$6,000	C\$7,000	C\$8,000	C\$9,000	C\$10,000	Más de C\$10,000
	21,1%	5.3%		5.3%		10.5%	5.3%	5.3%	47.4%

Se preguntó a los encuestados cual era su ingreso económico mensualmente dando como resultado que del 100% un 21.1% obtiene un ingreso de menos de C\$4000, y un 31.5% cuenta con un ingreso de entre C\$ 4000 y C\$ 9000 córdobas donde se dividen de la siguiente manera, el 5.3% C\$4000, el 5.3% C\$6000, el 10.5% C\$8,000,el 5.3% C\$9,000 el 5.3% C\$10,000 y el 47.4% obtienen más de C\$10,000 córdobas al mes.

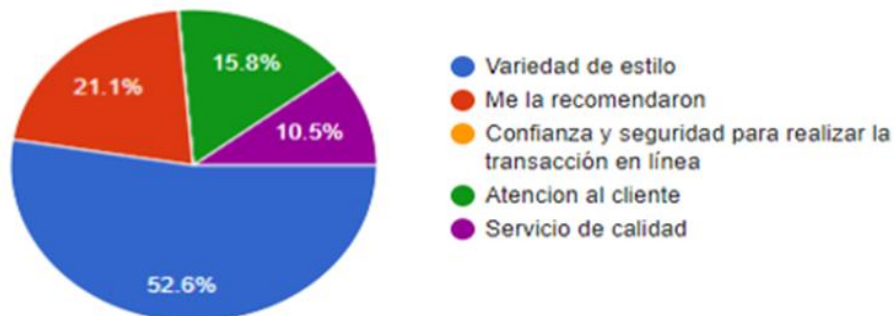
Como conocio la marca Baró



¿Cómo conociste la marca Baró?	Le apareció en un anuncio en Facebook	Le invitaron a que le diera me gusta a la página en Facebook	Mediante su Pagina en Instagram	Se la recomendó un amigo	Por medio de los canales de televisión	La conoció por medio de su propietaria Gabriela
	26.3%	5.3%	21.1%	26.3%		21.1%

A los encuestados que se les preguntó cómo conocieron la marca y pudimos conocer que un 52.7% conocieron a Baró por medio de las redes sociales al 26.3% le apareció en un anuncio de Facebook, al 5,3% le invitaron a que le diera me gusta a la página en Facebook, el 21.1% mediante su página en Instagram, al 26.3% se la recomendó un amigo y el 21.1% lo conoció por medio de la propietaria

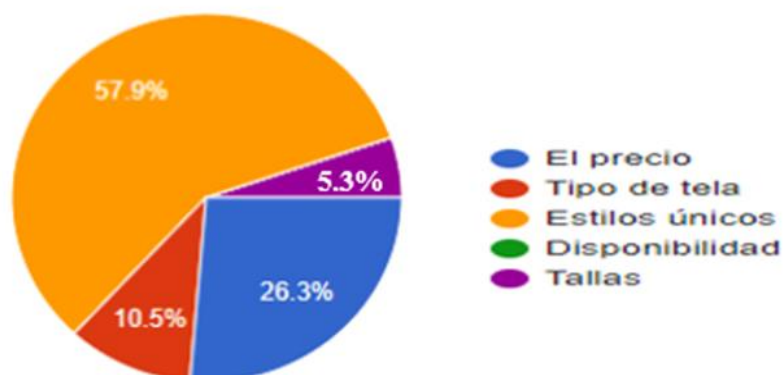
Qué le incentivó en comprar en Baró



¿Qué le incentivó a comprar en Baró?	Variedad de estilo	Me la recomendaron	Confianza y seguridad para realizar las transacciones en línea.	Atención al cliente	Servicio de calidad
	52.6%	21.1%		15.8%	10.5%

A los encuestados se les preguntó qué fue lo que le incentivó a comprar en Baró y del 100% el 52.6% dijeron que, por su variedad de estilos, el 21.1% por que les recomendaron, el 15.8% por la atención al cliente y el 10.5% el por el servicio de calidad.

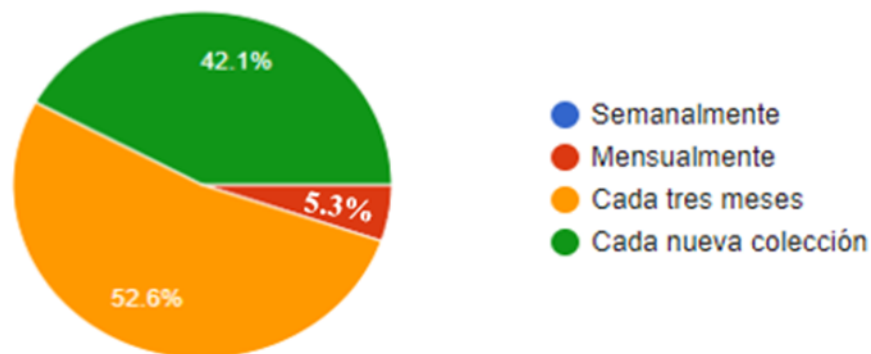
¿Qué parámetros busca a la hora de adquirir una prenda de vestir



¿Qué parámetros busca a la hora de adquirir un prenda de vestir?	El precio	Tipo de tela	Estilos únicos	Disponibilidad	Tallas
	26.3%	10.5%	57.9%	—	5.3%

Se les preguntó a los encuestados los parámetros que buscan para adquirir una prenda de vestir a lo que del 100% el 26.3% respondió que por el precio, el 10.5% por el tipo de tela, el 57.9% por los estilos únicos y el 5.3% por las tallas

Con que frecuencia compra en la tienda de Baró



¿Con que frecuencia compras en la tienda online Baró?	Semanalmente	mensualmente	Cada tres meses	Cada nueva colección
	—	5.3%	52.6%	42.1%

Se preguntó a los encuestados con qué frecuencia compran en la tienda a lo que del 100% el 5.3% respondió que compra mensualmente, el 52.6% cada tres meses y el 42.1% cada que sacan una nueva colección

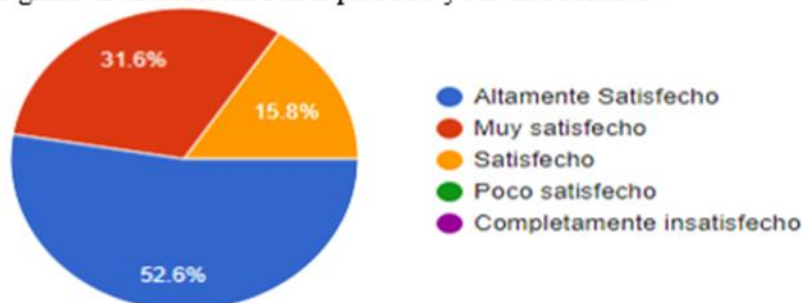
Con que frecuencia utiliza el producto de Baró



¿Con que frecuencia utilizas el producto Baró?	Diariamente	Una vez a la semana	2-3 veces al mes	No estoy seguro	1 vez al mes	(otros) En eventos especiales, cumpleaños, en fiestas
	5.3%	26.3%	26.3%	31.6%	5.3%	5.3%

A los encuestados se les preguntó con qué frecuencia usan las prendas de Baró y el 5.3% respondió que la utilizan diariamente, el 26.3% una vez por semana, el 26.3% de 2 a 3 veces por mes, 31.6% respondieron que no estaban seguros de con qué frecuencia las usaba, el 5.3% una vez por mes, y el 5.3% en eventos especiales (fiestas, cumpleaños etc.).

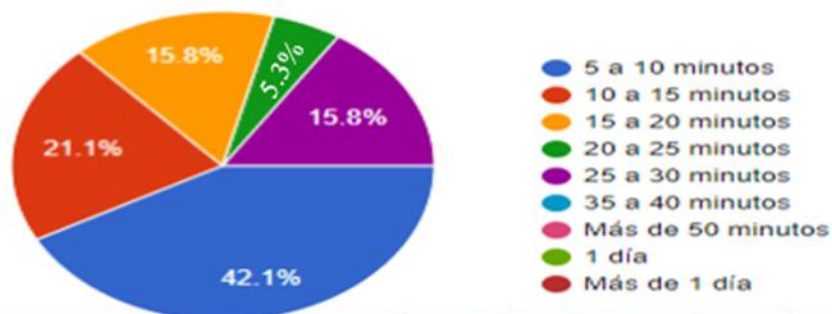
Cuál es su grado de satisfacción con el producto y servicio recibido.



Cuál es su grado de satisfacción con el producto y servicio recibid	Altamente satisfecho	Muy satisfecho	satisfecho	Poco satisfecho	Completamente insatisfecho
	52.6%	31.6%	15.8%	—	—

Se le preguntó a los encuestados su grado de satisfacción con el producto y servicio que reciben a la hora de comprar o preguntar por alguna prenda en Baró a lo que se obtuvo que el 52.6% está altamente satisfecho, el 31.65 muy satisfecho y el 15.8% satisfecho

Cuánto tiempo de respuesta en redes sociales ha esperado para que le conteste al solicitar información sobre el producto.



Cuánto tiempo de respuesta en redes ha esperado para que le conteste al solicitar información sobre el producto.	5 a 10 min	10 a 15 min	15 a 20 min	20 a 25 min	25 a 30 min	35 a 40 min	Más de 50 min	1 día	Más de 1 día
	42.1%	21.1%	15.8%	5.3%	15.8%		--	--	--

A los encuestados se les preguntó cuánto tiempo esperaron para recibir una respuesta a su solicitud y se conoció que Baró tiene una alta rapidez en atender a sus clientes dando como resultado que el 42.1% dijo que 5 a 10 minutos, el 21.1% de 10 a 15 minutos, el 15.8 de 15 a 20 minutos, el 5.3% de 20 a 25 minutos y el 15.8% de 25 a 30 minutos.]

Cuál es la calidad de información sobre los productos de Baró



Cuál es la calidad de información sobre los productos de Baró	Alta. Era precisa y respondía mis dudas correctamente.	Buena. Me permitió conocer las características generales, aunque tenía dudas.	Media. Pude conocer solo algunas características.	Baja. No permite conocer las características.
	57.9%	42.1%		

A los encuestados se les preguntó cómo fue la atención para resolver las dudas que tenían sobre los productos a lo que el 68.4% dijo que la respuesta fue rápida y el 31.6% dijo que tuvieron que esperar, pero contestaron.

Como fue la atención para resolver sus dudas



Cómo fue la atención para resolver sus dudas	Rápidas, pues contestaron el momento.	Tuve que esperar pero contestaron.	Lenta, pues no había asesores en línea.	Insuficiente, pues no recibí respuesta.
	68.4%	31.6%		

A los encuestados se les preguntó cómo fue la atención para resolver las dudas que tenían sobre los productos a lo que el 68.4% dijo que la respuesta fue rápida y el 31.6% dijo que tuvieron que esperar, pero contesta.

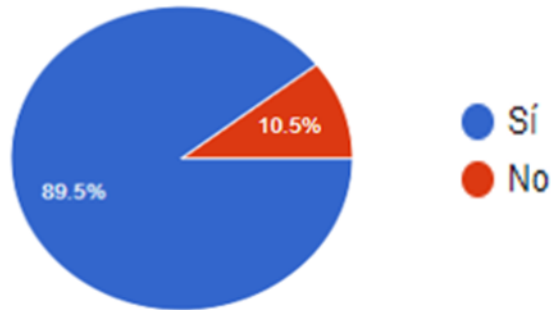
Si piensas en productos o servicios parecidos ¿cuál es su calificación para nuestras marcas son?



Si piensa en productos o servicios parecidos ¿Cuál es su calificación para nuestra marca?	Es la mejor opción entre todas, por mucho.	Es la mejor hasta ahora, pero buscare alternativas.	Es una buena opción, pero creo que hay mejores.	Es la opción que elijo cuando otras ofertas no están disponibles.	Es mi última opción, pues no me satisface en lo absoluto.
	42.1%	31.6%	26.3%		

Se les solicito a los encuestados que calificaran la marca Baró a lo que el 42.1% respondió que es la mejor entre todas, por mucho, el 31,6% dijo que era la mejor hasta ahora, pero podría buscar alternativas y el 26.3% dijeron que era buena opción, pero quizá haya mejores.

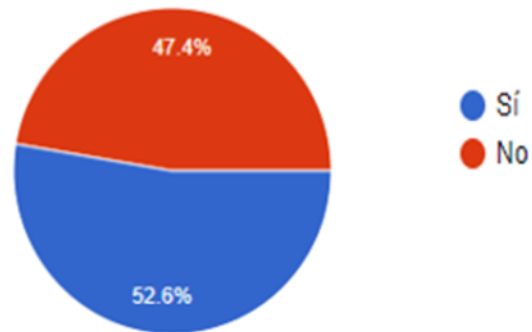
¿Visitaría un espacio físico de Baró



¿visitaría un espacio físico de Baró?	Si	No
	89.5%	10.5%

Se le preguntó a los encuestados si visitarían un espacio físico de tienda Baró el 89.5% lo haría y 10.5% no visitaría un espacio físico de Baró.

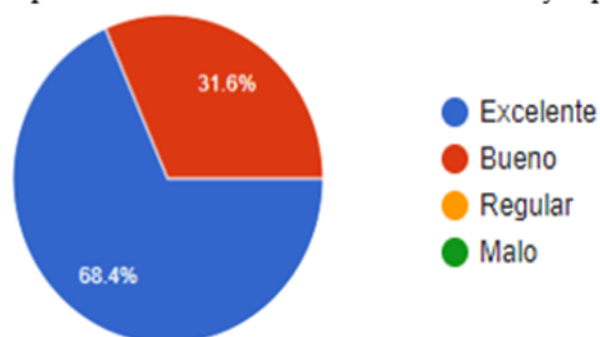
Está cómodo con que Baró solamente brinde atención en línea.



¿Está cómodo con que Baró solo brinde atención en línea?	Si	No
	52.6%	47.4%

A los encuestados se les preguntó si estaban cómodos con la atención brindada por parte de Baró en línea de un 100% el 52.6% está cómodo con la atención en línea y el 47.4% no está cómodo con que brinden solamente atención en línea.

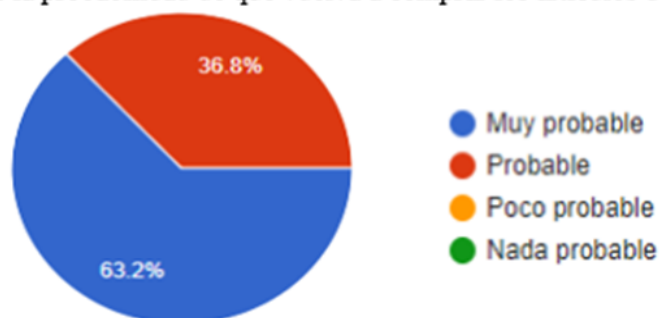
¿Qué le ha parecido la relación entre la calidad ofrecida y el precio



¿Qué le ha parecido la relación entre calidad ofrecida y el precio?	Excelente	Bueno	Regular	Malo
	68.4%	31.6%	—	—

Se le preguntó a los encuestados que les parece la relación entre la calidad y el precio ofrecido de los productos de Baró y del 100% el 68.4% respondió que le parece excelente la relación y el 31.6% le parece buena la calidad y el precio ofrecido.

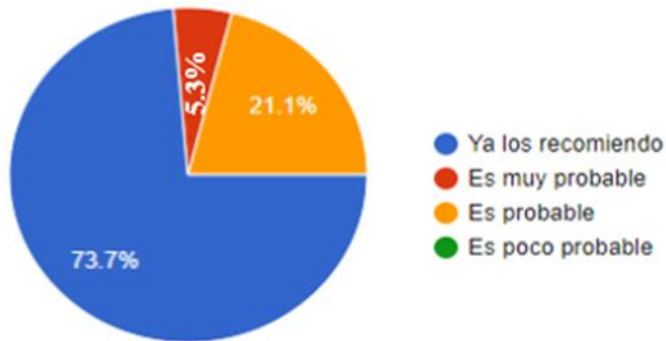
¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar los artículos de Baró



¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar los artículos de Baró?	Muy probable	Probable	Poco probable	Nada Probable
	63.2%	36.8%	—	—

A los encuestados se les preguntó cuál era la probabilidad de que volvieran a comprar artículos en Baró y del 100% el 63.2% respondió que era muy probable que volvieran a comprar y el 36.8% solamente probable de que volvieran a comprar artículos en Baró.

Recomendaría usted a Baró



¿Recomendaría usted Baró?	Ya los recomiendo	Es muy probable	Es probable	Es poco probable
	73.7%	21.1%	5.3%	

Se le preguntó a los encuestados si recomendarían a Baró y de un 100% se observa que es alta la probabilidad de que ya los recomienden con un 73.7%, el 21.1% respondió que era muy probable que recomendaran a Baró y el 5.3% respondió que era probable.

¿Cuál es el aspecto o aspectos que mejoraría en su experiencia con la marca Baró?

Del 100% de los encuestados:

- El 31.56% respondió de manera irrelevante.
- El 42.04% coincidió en que aumentara la variedad de estilos, por ejemplo, una línea para personas ejecutivas mayores y estilos más formales
- El 5.32% propuso poner un sello o marca que identifique la prenda de Baró, que permitiría mantener una posición y presencia en la prenda masculina ante el mercado social,
- El 10.52% está inconforme en el empaque en el que se entrega la ropa porque en ocasiones llega ajada la prenda, en el tiempo de respuesta y el faltante de inventario,
- El 5.3% solicita mejorar los métodos de entrega, y
- El 5.3% propone que se hagan más promociones.

Anexo 6: Espacio Coworking Baró

