

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL



**PLAN ESTRATEGICO PARA UNA MICROEMPRESA DEDICADA  
A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LIBROS  
ESCOLARES, AREQUIPA 2014-2018**

Tesis presentada para optar el  
Título Profesional de Ingeniero  
Comercial en la especialidad de  
Economía por el Bachiller:

**Gonzalo Félix Gutiérrez Ávila**

AREQUIPA – PERU

2013



**DEDICATORIA:**

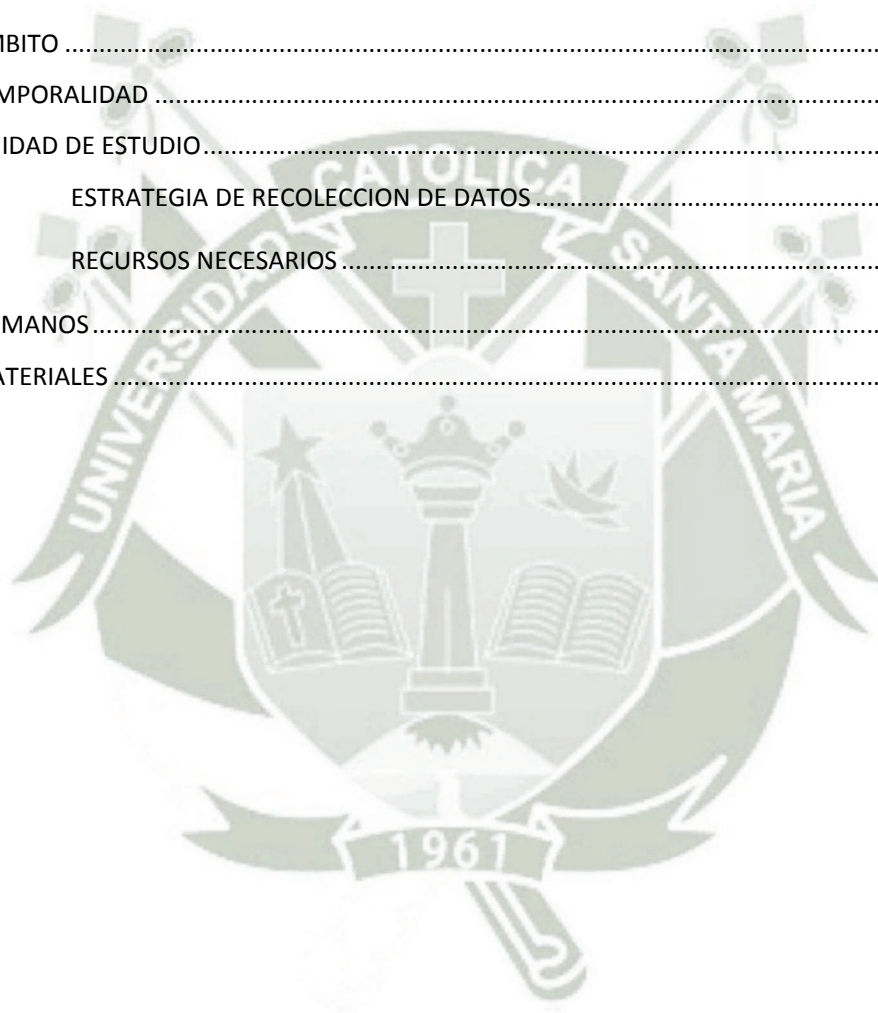
AGRADEZCO A MI SEÑOR PADRE, A MI SEÑORA MADRE Y HERMANA POR EL INVALORABLE APORTE BRINDADO A LO LARGO DE MIS CINCO AÑOS DE ESTUDIOS PROFESIONALES.

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	3
INTRODUCCION.....	8
RESUMEN .....	9
CAPITULO I .....	11
MARCO TEORICO.....	11
1.1. MARCO TEORICO.....	11
1.1.1. EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	11
1.1.2. LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	12
1.1.3. CONCEPTOS DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	14
1.1.4. EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	16
1.1.5. ETAPAS DEL PLAN ESTRATEGICO.....	27
1.1.6. LA MICROEMPRESA PARA LA QUE SE ELABORARA EL PLAN ESTRATEGICO.....	50
1.1.7. INDICADORES DE CALIDAD PARA LOS TEXTOS ESCOLARES PERUANOS .....	53
CAPITULO II .....	57
PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA ANALIZADA .....	57
2.1. MISION Y VISION.....	57
2.2. ANALISIS EXTERNO .....	58
2.2.1 FACTORES ECONOMICOS MÁS IMPORTANTES.....	58
2.2.2. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES MAS IMPORTANTES.....	66
2.2.3. FACTORES TECNOLOGICOS MAS IMPORTANTES .....	75
2.2.4. FACTORES POLITICOS MAS IMPORTANTES.....	76
2.2.5. FACTORES COMPETITIVOS MAS IMPORTANTES .....	77
2.3. ANALISIS INTERNO.....	88

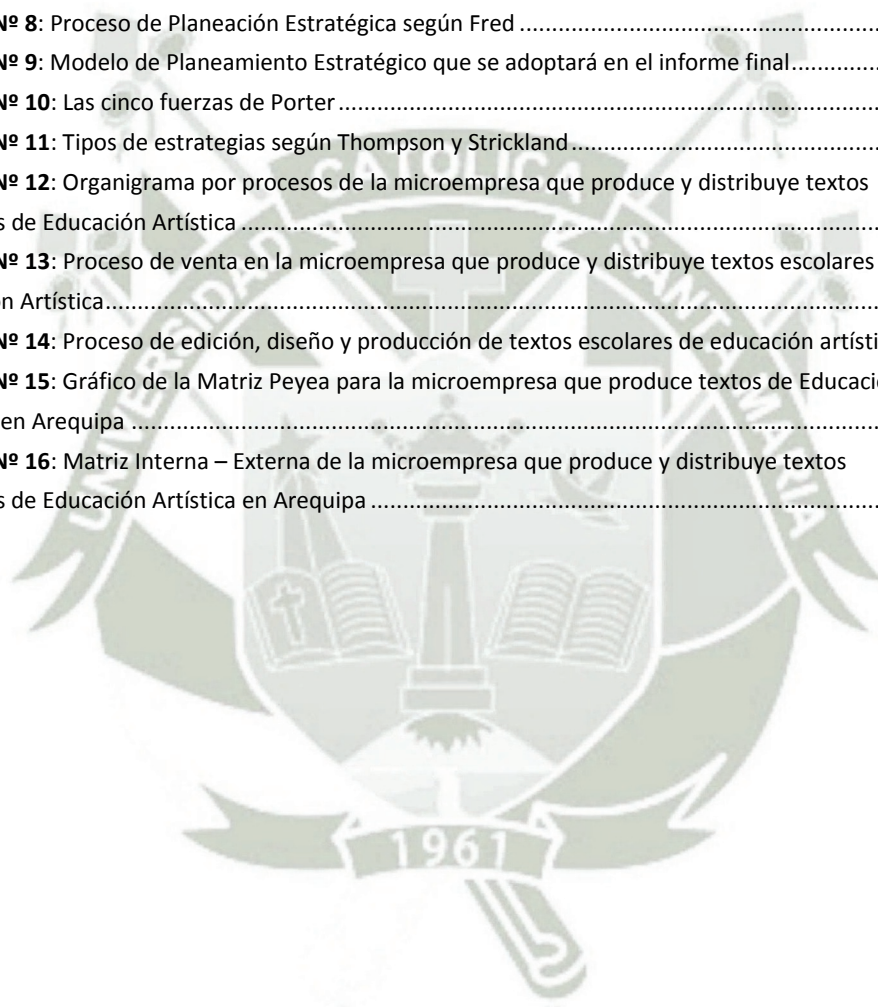
2.3.1.	ANALISIS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION .....	88
2.3.2.	ANALISIS DE LA FUNCION DE MARKETING.....	93
2.3.3.	ANALISIS DE LA FUNCION DE PRODUCCION .....	99
2.3.4.	ANALISIS DE LA FUNCION FINANCIERA .....	103
2.4.	MATRICES PARA LA EVALUACION DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DEL PLAN ESTRATEGICO QUE SE ELABORA PARA LA MICROEMPRESA.....	107
2.5.	FORMULACION DE OBJETIVOS .....	116
2.6	ESTRATEGIAS.....	117
2.6.1.	ESTRATEGIAS GENERICAS.....	117
2.6.2.	ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	118
2.6.3.	PLAN OPERATIVO PARA COMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES...	123
2.6.4.	PLAN FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA QUE PRODUCE Y DISTRIBUYE TEXTOS ESCOLARES DE EDUCACION ARTISTICA.....	126
2.7.	IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	129
2.8.	CONTROL O EVALUACION DE RESULTADOS .....	129
	CONCLUSIONES.....	131
	RECOMENDACIONES .....	133
	BIBLIOGRAFIA.....	134
	ANEXO .....	136
	ASPECTOS METODOLOGICOS .....	137
1.	PLANTEAMIENTO TEORICO.....	137
1.1.	PROBLEMA .....	137
1.2.	DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	137
	CAMPO – AREA – LINEA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION .....	139
	TIPO DE PROBLEMA.....	139
	VARIABLES .....	139
	INTERROGANTES BASICAS.....	141
1.3.	JUSTIFICACION .....	141

1.4.	OBJETIVOS.....	142
1.5.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	143
1.6.	HIPOTESIS.....	143
2.	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	143
2.1.	TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	143
2.2.	ESTRUCTURAS DEL INSTRUMENTO.....	143
2.3.	CAMPO DE VERIFICACION.....	144
	AMBITO.....	144
	TEMPORALIDAD.....	144
	UNIDAD DE ESTUDIO.....	144
2.4.	ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS.....	144
2.5.	RECURSOS NECESARIOS.....	146
	HUMANOS.....	146
	MATERIALES.....	146



## INDICE DE GRAFICOS

TITULO	PÁGINA
<b>Gráfico N° 1:</b> Proceso de Planeación Estratégica según Kotler y Keller .....	17
<b>Gráfico N° 2:</b> Proceso de Planeación Estratégica según Chiavenato.....	20
<b>Gráfico N° 3:</b> Proceso de Planeación Estratégica según Koontz y Wehrich.....	21
<b>Gráfico N° 4:</b> Proceso de Planeación Estratégica según Robbins y Coulter .....	22
<b>Gráfico N° 5:</b> Proceso de Planeación Estratégica según Agroideas.....	23
<b>Gráfico N° 6:</b> Proceso de Planeación Estratégica según Hitt, Ireland y Hoskisson .....	24
<b>Gráfico N° 7:</b> Proceso de Planeación Estratégica según Thompson y Strickland.....	25
<b>Gráfico N° 8:</b> Proceso de Planeación Estratégica según Fred .....	26
<b>Gráfico N° 9:</b> Modelo de Planeamiento Estratégico que se adoptará en el informe final.....	26
<b>Gráfico N° 10:</b> Las cinco fuerzas de Porter .....	33
<b>Gráfico N° 11:</b> Tipos de estrategias según Thompson y Strickland .....	44
<b>Gráfico N° 12:</b> Organigrama por procesos de la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística .....	90
<b>Gráfico N° 13:</b> Proceso de venta en la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística.....	95
<b>Gráfico N° 14:</b> Proceso de edición, diseño y producción de textos escolares de educación artística	101
<b>Gráfico N° 15:</b> Gráfico de la Matriz Peyea para la microempresa que produce textos de Educación Artística en Arequipa .....	111
<b>Gráfico N° 16:</b> Matriz Interna – Externa de la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística en Arequipa .....	112



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1:</b> Matriz de indicadores de calidad para la evaluación de textos escolares .....	54
<b>Tabla N° 2:</b> Evolución mensual del PBI año 2013 .....	58
<b>Tabla N° 3:</b> PBI anual 2010-2013 (proyectado) .....	59
<b>Tabla N° 4:</b> Expectativas para el crecimiento del PBI (%) .....	60
<b>Tabla N° 5:</b> PBI por sectores .....	61
<b>Tabla N° 6:</b> Inflación proyectada para el año 2013 .....	62
<b>Tabla N° 7:</b> Expectativas sobre el tipo de cambio .....	63
<b>Tabla N° 8:</b> Ranking de competitividad regional 2012.....	65
<b>Tabla N° 9:</b> Ubicación geográfica de los conflictos departamentales a setiembre del 2013 .....	69
<b>Tabla N° 10:</b> Conflictos sociales que se desarrollan en dos o más departamentos.....	70
<b>Tabla N° 11:</b> Índice de Desarrollo Humano para los países de América Latina .....	72
<b>Tabla N° 12:</b> Cifras de pobreza en el Perú en el año 2012.....	73
<b>Tabla N° 13:</b> Principales problemas que afrontan los arequipeños para el año 2013.....	74
<b>Tabla N° 14:</b> Matriz del Perfil Competitivo: Textos de Educación Artística nivel secundaria en Arequipa .....	84
<b>Tabla N° 15:</b> Posición en el mercado de textos de Educación Artística para nivel secundario en Arequipa .....	85
<b>Tabla N° 16:</b> Oportunidades y Amenazas existentes para la microempresa que produce y distribuye textos escolares.....	86
<b>Tabla N° 17:</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos para la microempresa que edita y distribuye textos de Educación Artística de nivel secundario en Arequipa .....	87
<b>Tabla N° 18:</b> Ventas netas de la microempresa que produce y comercialización de textos escolares de educación artística.....	95
<b>Tabla N° 19:</b> Materiales, maquinaria y tecnología empleados .....	102
<b>Tabla N° 20:</b> Personal técnico que labora en la microempresa analizada .....	103
<b>Tabla N° 21:</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos para la microempresa que produce y distribuye textos de Educación Artística de nivel secundario en Arequipa .....	106
<b>Tabla N° 22:</b> Matriz AODF para la microempresa que produce y distribuye textos de Educación Artística en Arequipa .....	108
<b>Tabla N° 23:</b> Matriz Peyea para la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística en Arequipa.....	110
<b>Tabla N° 24:</b> Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística en Arequipa .....	114
<b>Tabla N° 25:</b> Plan operativo para la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística.....	124
<b>Tabla N° 26:</b> Estado de Resultados Proyectado .....	126
<b>Tabla N° 27:</b> Flujo de caja proyectado (en Nuevos Soles).....	127
<b>Tabla N° 28:</b> Programación para el control del Plan Estratégico .....	130

## INTRODUCCION

En Arequipa una microempresa dedicada a la producción y distribución de textos escolares de Educación Artística se encuentra en la necesidad de alcanzar niveles de eficiencia y encontrar el camino hacia la competitividad.

Para lograr ello se ha realizado un Plan Estratégico que, de ejecutarse, espera servir a la microempresa para enfrentar la creciente competencia en el sector y prepararla para los siguientes años.

El presente informe de tesis consta de dos capítulos. En el primer capítulo se consideran los aspectos teóricos empleados como aquellos relacionados con el Planeamiento Estratégico, las Etapas del Plan Estratégico y datos sobre la microempresa analizada

La propuesta que se alcanza a la microempresa, es decir el plan estratégico que se propone, es desarrollada en el capítulo dos y abarcar las etapas fundamentales del planeamiento estratégico como el análisis externo, interno, formulación de objetivos, etc.

Termina el informe con las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y los Anexos conformados por los Aspectos Metodológicos del trabajo final que incluyen el problema, los objetivos, la hipótesis y variables.



## RESUMEN

El trabajo de tesis presentado lleva por título: “Plan Estratégico para una microempresa dedicada a la producción y distribución de libros escolares. Arequipa 2013” y tiene como objetivo general el de elaborar un Plan Estratégico para la microempresa nombrada.

A lo largo de los últimos 5 meses el trabajo fue realizándose primeramente en su aspecto metodológico, cumpliéndose con los planteamientos exigidos por la investigación científica.

Así, la hipótesis planteada fue: Es posible diseñar un plan estratégico donde se planteen objetivos y se diseñen estrategias que busquen aprovechar oportunidades del mercado, elevar la competitividad y mejorar la productividad de una micro empresa dedicada a la producción y distribución de textos escolares.

La tesis presenta un marco conceptual donde se abordan temas generales y específicos referentes a: Planeación Estratégica, Proceso de Planeación Estratégica, Etapas del Plan Estratégico. Luego encontramos una breve descripción de la microempresa analizada e Indicadores de calidad para los textos escolares peruanos de Educación Artística.

La parte medular del informe final de tesis lo constituye el Plan Estratégico propuesto para la microempresa que produce y distribuye textos escolares. En esta sección se propone una Misión y Visión a la empresa. Se realiza un análisis externo e interno de acuerdo a ciertos factores externos que pueden influir en la empresa y a las funciones empresariales de administración, producción, marketing y finanzas.

El análisis externo e interno permite encontrar al autor una serie de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la microempresa que son analizadas con herramientas para el diagnóstico situacional.

Posteriormente se formulan 3 objetivos organizacionales y una serie de estrategias funcionales y genéricas para que ayuden a conseguir los 3 objetivos planteados.

Finalmente el autor amplía el desarrollo de las estrategias funcionales con la presentación de un Plan Operativo y un Plan Financiero que permite demostrar la viabilidad económica del Plan Estratégico propuesto.

## ABSTRACT

The present thesis entitled: "Strategic Plan for a small business dedicated to the production and distribution of textbooks. Arequipa 2013" has the overall objective to develop a Strategic Plan for the named microenterprise.

Over the past 5 months the work was first performed in its methodological aspect, complying with the approach required by the scientific research

Thus, the hypothesis was: It is possible to design a strategic plan in which objectives and strategies are designed in order to take advantage of market opportunities, increase competitiveness and improve the productivity of a micro company dedicated to the production and distribution of textbooks.

This thesis presents a conceptual framework in which general and specific issues are addressed concerning: Strategic Planning, Process of Strategic Planning and Strategic Plan Steps. Then find a brief description of the analyzed microenterprise and quality indicators for Peruvian arts education textbooks.

The core part of the final thesis report constitutes the proposed Strategic Plan for the microenterprise that produces and distributes textbooks. In this section a mission and vision to the company it is proposed. An external and internal analysis is done, based on external factors that may influence the company and the business functions of management, production, marketing and finances.

The external and internal analysis allows the author to find a series of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats that are analyzed for situational analysis tools.

Subsequently three organizational objectives and a series of functional and generic strategies are formulated to help achieve all 3 objectives.

Finally, the author extends the development of functional strategies with the presentation of an Operating Plan and a Financial Plan that can prove the economic viability of the proposed Strategic Plan.



## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO**

#### **1.1. MARCO TEORICO**

##### **1.1.1. EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

Para muchos analistas la planificación es el talón de Aquiles del empresariado peruano, mientras que para otros la planificación existe pero no es completa ni sigue el proceso lógico de sus fases o etapas teóricamente aceptadas. Los más críticos aducen que la mayoría de empresarios nacionales consideran planificación al hecho de solamente elaborar formal o informalmente la misión, visión y algunos objetivos. Bien sea uno u otro, consabida es la importancia de la planificación dentro del proceso de gestión en una empresa.

Una planeación perfecta – si acaso pudiese existir – es la clave de la prosperidad. Una empresa puede ser exitosa incluso teniendo una planeación defectuosa o incompleta. Sí es casi seguro que la falta de planeación da lugar a la improvisación o intuición; sin embargo, así

también se ha tenido éxito empresarial en algunos casos. Pero sin una buena planeación para el futuro, como mínimo, las empresas serán menos exitosas de lo que pudieran ser. Una falta de planeación puede ser letal.<sup>1</sup>

La función de planeación en la administración tiene 2 niveles: planeación estratégica y planeación operacional. Nos interesa la planeación estratégica que es el proceso que la micro empresa informal analizada quiere implementar.

### 1.1.2. LA PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación Estratégica es un tema clave con carácter de decisivo para la toma de decisiones. En Arequipa los temas de Planeación Estratégica eran estrechamente vinculados con la ciencia de la Economía de ahí que su enseñanza era exclusiva en las facultades de Ciencias Económicas. No es sino a partir de la segunda mitad de la última década del siglo XX que en otras carreras empresariales como Administración, Ingeniería Comercial, Gestión, Relaciones Públicas, Administración de Negocios Internacionales, etc. empieza a ser incluida en los planes de estudio respectivos la Planeación Estratégica.

A pesar de que es considerada de vital importancia la planificación, no solamente para las empresas comerciales sino también para las instituciones estatales y de carácter trascendental para la política de gobierno del Estado Peruano, el país se dio el lujo de prescindir en 1994 de la Oficina Nacional de Planificación. Este era un organismo que tenía la función de elaborar proyectos de importancia nacional; sin embargo, fue cancelado argumentándose su carácter excesivamente centralizado. Actualmente, respetando las bases de la división política en regiones de nuestro país, existe el CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento

---

<sup>1</sup> SOLOMON, Michael R.; STUART, Elnora W., *Marketing: Personas reales, decisiones reales*, Bogotá, Pearson Educación de Colombia, 2001, p. 28.

Estratégico<sup>2</sup> organismo del estado encargado de planificar a largo plazo proyectos de trascendencia nacional.

Ahora bien, la planificación es un elemento de la Ciencia Administrativa con el cual se da inicio al proceso administrativo. En los albores de la administración científica (comienzos del siglo XX) algunos estudiosos consideraron que el primer elemento de dicho proceso es la previsión pero, con la consolidación de la Escuela del Pensamiento Científico en la Administración, se acepta que es la planificación una tarea mayor que engloba la previsión, el pronóstico, la estimación y otras tareas, pues al planificar no solamente se prevee (o se estima qué pasará) sino que se elaboran futuras acciones para superar o aprovechar lo que la previsión determinó.<sup>3</sup>

El lenguaje empleado normalmente al hablar de planificación tiende a conducir a la confusión y al desorden, incluso para aquellos que lo utilizan a diario o son expertos en el tema. La afinidad de términos que se manejan como plan estratégico, plan de marketing, plan de marketing estratégico, plan de ventas, plan de gestión, plan de producción, plan de comunicación, plan de selección de personal, estrategias, tácticas, etc. pueden conllevar a pensar que prácticamente se trata de lo mismo y que la acción de planificar en una empresa debe tangibilizarse en un solo documento escrito. Nada más lejos de la verdad pues según sean las características de la empresa –como el número de trabajadores, si es grande o pequeña empresa o si es transnacional –le corresponderá más de un documento de planificación y un pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización.<sup>4</sup>

Para que las oportunidades –como el actual crecimiento económico sostenido que viene experimentando Perú desde hace 10 años– puedan ser aprovechadas al máximo y se pueda hacer frente a los retos del entorno –como la anunciada tercera crisis económica europea del

---

<sup>2</sup> [www.ceplan.gob.pe](http://www.ceplan.gob.pe)

<sup>3</sup> Giraldez Rodríguez, José, *Fundamentos de Administración*. Arequipa, Perú. Syncrom Editores. 1990

<sup>4</sup> Sainz de Vicuña Anzin, José María, *El Plan de Marketing en la práctica*, España, 1995, p. 61

presente siglo o los siempre amenazantes conflictos sociales del país - se requiere una adecuada dirección, que se apoye en una eficaz planificación estratégica.

La planificación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta cómo afectan al futuro; no son pronósticos de largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno. Además la planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo.<sup>5</sup>

### 1.1.3. CONCEPTOS DE PLANEACION ESTRATEGICA

El universo de definiciones de planeación estratégica y términos equivalentes, como administración estratégica, es amplio y considerable. Hemos tratado de resumirlos en los conceptos siguientes y de fácil comprensión técnica.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson el proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. Para poder formular y aplicar correctamente su estrategia, la empresa necesita información relevante, derivada del análisis del ambiente interno y del entorno externo.

Las medidas estratégicas eficaces son un requisito necesario para que la empresa obtenga los resultados deseados de la competitividad estratégica y utilidades superiores al promedio.<sup>6</sup>

Thomson y Strickland definen la administración estratégica como el proceso a través del cual se crean, implementan y ejecutan las estrategias de la compañía. La estrategia es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado,

---

<sup>5</sup> Drucker, Peter F., *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1975, págs. 85-89.

<sup>6</sup> Michael A. Hitt y R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, *Administración Estratégica*, México, Thomson Editores, 2004, p. 7

competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía.<sup>7</sup>

No podemos dejar al margen conceptos de autores clásicos de administración. Se podría objetar que años atrás la planeación estratégica no es el poderoso instrumento que hoy en día es. Dice Idalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* que la planeación estratégica es el tipo de planeación más amplia de la organización. Sus características son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años, por lo general más de uno.
- Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Está definida por la cúpula de la organización y corresponde al plan general al cual están subordinados los demás planes.<sup>8</sup>

Para Koontz y Weihrich la planeación estratégica tiene un concepto simple. Consiste en analizar la situación presente y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión de la empresa. Más allá de la simpleza del concepto, en realidad se trata de un proceso sumamente complejo que demanda un método sistemático para la identificación y análisis de los factores externos a la organización y su adecuación a las capacidades de la empresa.

Los autores Koontz y Weihrich enfatizan sobre la incertidumbre que rodea a la organización en su diario accionar. Nadie puede saber con plena

---

<sup>7</sup> A. Thompson y A. J. Strickland, *Administración estratégica conceptos y casos*, Mc Graw Hill Interamericana 11va Edición, México, 2001, p. 2.

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto, *Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, México, McGraw – Hill Interamericana, 2007, p. 147

certeza cuáles serán los ambientes externo e interno de los siguientes días. De allí la necesidad de elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles. Algunos de estos pronósticos servirán luego como supuestos para planes posteriores.<sup>9</sup>

También se caracteriza por su sencillez y fácil comprensión el concepto de Robbins y Coulter cuando manifiestan que la administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. Son todos los planes que involucran la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, como competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

Robbins y Coulter han determinado que la administración estratégica es importante por tres razones:

- Hace la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización, pues existe una relación positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. Es decir, las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen niveles de desempeño más altos.
- Permite a los administradores analizar factores relevantes respecto a las situaciones continuamente cambiantes y decidir qué acciones tomar para hacerles frente a esas situaciones.
- La administración estratégica ayuda a cumplir sus objetivos en las organizaciones complejas a través del enfoque y coordinación de los esfuerzos del personal.<sup>10</sup>

#### **1.1.4. EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA**

Como todo proceso el planeamiento estratégico tiene diferentes fases o etapas. Sainz de Vicuña Anzin concluye que, a pesar del pensamiento

---

<sup>9</sup> Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración una perspectiva global*, México, McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C. V., 1998, p. 162.

<sup>10</sup> Robbins, Stephen y Mary Coulter, *Administración*, Décima Edición, México, Pearson Educación, 2010, p. 163.



heterogéneo de los autores de temas de administración estratégica, el proceso de planeamiento estratégico está prácticamente unificado y, salvo algunas variaciones no significativas, los actuales modelos del proceso tienen como punto de partida el planteado por Gilmore y Brandenburg en 1962.<sup>11</sup>

Philip Kotler y Kevin Lane Keller, el primero uno de los autores más apreciados en mercadotecnia, señalan que es importante conocer la diferencia entre planeación estratégica corporativa y planeación estratégica de unidades de negocios. Mientras la primera busca generalizar las estrategias para toda la corporación, la segunda tiene como fin objetivos más específicos: para cada empresa que conforme la corporación.

Los autores señalados consideran que el proceso de planeación estratégica es de la siguiente manera:<sup>12</sup>

**Gráfico N° 1: Proceso de Planeación Estratégica según Kotler y Keller**



**Fuente:** Kotler y Keller: Dirección de Marketing

**Elaboración:** Propia

En el gráfico podemos observar la importancia del análisis externo e interno previo a la formulación de objetivos, metas, estrategias y programas. Asimismo, observamos cómo el análisis es antecedido por la definición de una misión clara y comprensible. Podría objetarse la tendencia o sesgo de la posición de los autores respecto a la planeación estratégica, pues es consabido que los referidos autores tienen como

<sup>11</sup> Sainz de Vicuña Anzin, José María, op. cit., p. 62

<sup>12</sup> Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, *Dirección de marketing*, Pearson Education, México, 2006, p. 44 y 51.

dedicación principal abordar temas mercadológicos de diverso índole mas no de planeamiento empresarial.

Aparentemente el proceso de planeación estratégica de Kotler y Keller se puede caracterizar por su simplicidad; sin embargo, el hecho de contar con pocas etapas descritas en el proceso no es señal de ausencia de algún grado de dificultad. Los mismos autores señalan que solamente la declaración de una misión, aparentemente tarea recurrente, comprende dar respuesta a unas preguntas que "...en realidad son algunas de las preguntas más difíciles a las que tendrá que responder la empresa. Las compañías exitosas se plantean estas preguntas continuamente, y reflexionan a conciencia para responderlas".<sup>13</sup>

Pero no solamente la misión es la fase que antecede al análisis externo e interno. Existen otros puntos de vista sobre las etapas que deben conformar un buen planeamiento estratégico, pero como hemos dicho todos en la práctica parten de un solo modelo.

Para Münch el plan estratégico o plan maestro consta de 8 pasos siendo los siguientes:

- Enunciado de la Visión de la organización.
- Adoptar una Filosofía para la empresa.
- Declaración de la Misión de la empresa.
- Determinación de Objetivos
- Determinación de Políticas
- Determinación de Estrategias
- Determinación de Programas
- Determinación de Presupuestos.

En los ocho pasos anteriormente señalados se observa la ausencia del análisis externo e interno para un buen planeamiento. Sin embargo, las variables externas e internas influenciadoras son lo que la autora llama premisas externas y premisas internas y el análisis de estas es una fase continua que debe ocurrir desde tomada la decisión de hacer planeación

---

<sup>13</sup> Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, *op. cit.*, p. 44

estratégica en la organización hasta el establecimiento de objetivos del plan estratégico.<sup>14</sup>

Señala la autora la importancia de todos los elementos, pero sobre todo se hace hincapié en lo indispensable de contar con sistemas de información y de investigaciones oportunas y actualizadas para realizar un análisis de las premisas externas e internas y de todas aquellas variables que pueden afectar el logro de objetivos.

### **EL PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA SEGÚN LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION**

Si bien los principios de la planeación estratégica son los mismos, dos autores referentes clásicos y obligatorios en la enseñanza de la ciencia administrativa presentan sus puntos de vista.

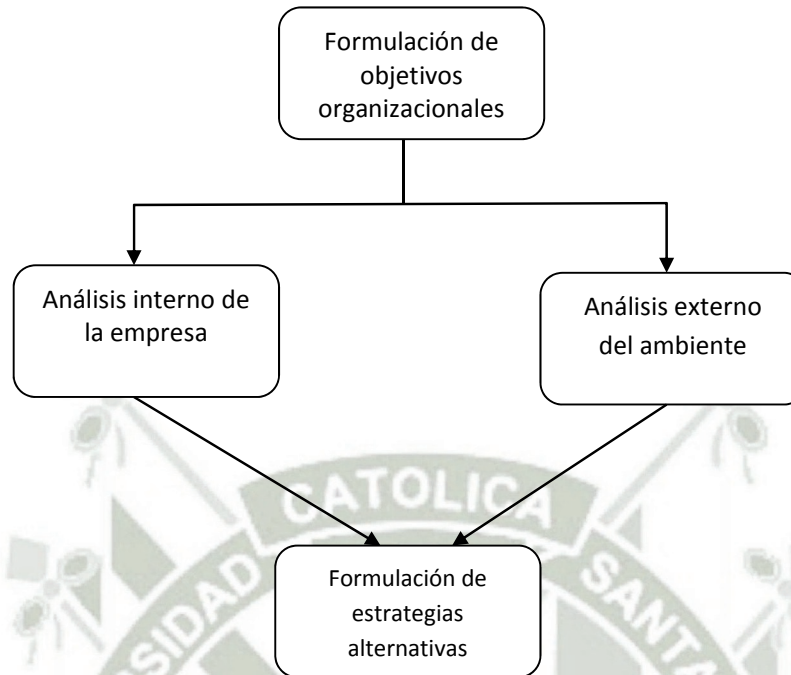
*Las bases de la planeación estratégica* es la denominación que da el autor brasileño de textos para la enseñanza en los primeros años de la Ciencia de Administración, Idalberto Chiavenato, al proceso de planeamiento estratégico.<sup>15</sup> Se caracteriza el proceso por su simpleza desde el punto de vista gráfico quizás para que sea fácilmente comprendido por el estudiante.

---

<sup>14</sup> Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de administración: casos y prácticas*, 2da. Ed., México, Editorial Trillas, 2006.

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto, *Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, México, McGraw – Hill Interamericana, 2007.

**Gráfico N° 2: Proceso de Planeación Estratégica según Chiavenato**



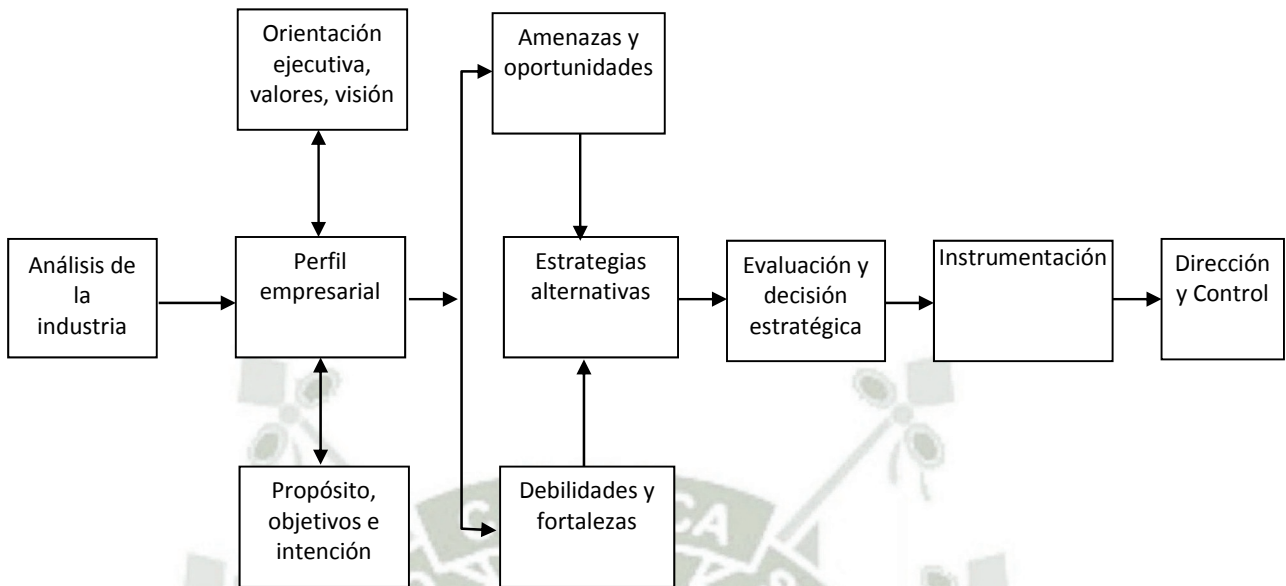
**Fuente:** Idalberto Chiavenato: Teoría General de la Administración  
**Elaboración:** Propia

Observemos que del proceso inicial de formulación de objetivos organizacionales se deriva el análisis interno de la empresa y el análisis externo. Ambos a continuación sientan la base para una tercera fase que es la formulación de estrategias alternativas a raíz de los diagnósticos o descubrimientos del análisis interno y externo.

Un proceso mucho más complicado y exigente para su entendimiento es el que plantean Koontz y Weihrich<sup>16</sup>, el mismo que a continuación presentamos adaptado y con la supresión de algunas etapas del proceso que consideramos secundarias o de apoyo.

<sup>16</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración una perspectiva global*, México, McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C. V., 1998, p. 165.

**Gráfico Nº 3: Proceso de Planeación Estratégica según Koontz y Wehrich**



**Fuente:** Koontz y Wehrich: Administración, una perspectiva global

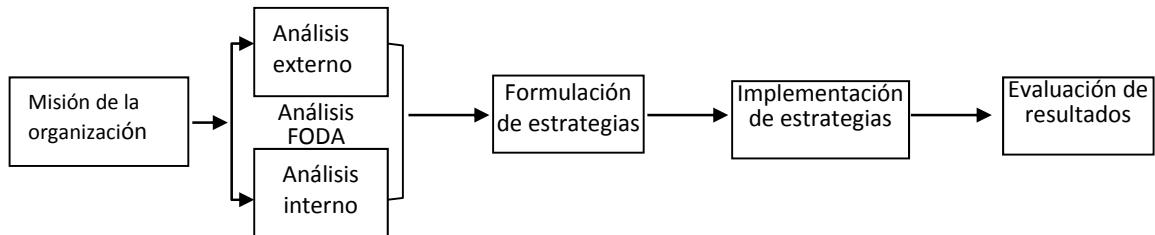
**Elaboración:** Propia

El proceso del planeamiento estratégico de Koontz y Wehrich considera al análisis externo bajo el término de análisis de amenazas y oportunidades y al análisis interno como debilidades y fortalezas. Ambas actividades se derivan de lo que para los autores es el perfil empresarial que es lo que comúnmente conocemos como la misión de la empresa. Sin embargo, todo el proceso comienza con el análisis objetivo de la industria, actividad que podemos resumirla como la evaluación del atractivo del sector o industria donde se desarrolla la empresa.

Seis pasos en el proceso de administración estratégica es el que establecen Robbins y Coulter. Este empieza con la misión de la organización, para luego dar paso al análisis externo e interno que se consolida en un análisis FODA. Con los datos obtenidos del análisis FODA se pueden formular estrategias, implementarlas y finalmente evaluar los resultados. El proceso gráficamente es planteado así<sup>17</sup>:

<sup>17</sup> Robbins, Stephen y Mary Coulter, *Administración*, Décima Edición, México, Pearson Educación, 2010, p. 164.

**Gráfico N° 4: Proceso de Planeación Estratégica según Robbins y Coulter**



**Fuente:** Robbins y Coulter: Administración

**Elaboración:** Propia

Podemos percatarnos que el proceso de Robbins y Coulter guarda bastante parecido con el de Koller y Keller explicado líneas arriba. La diferencia está en que estos últimos consideran 8 fases en el proceso de planeamiento estratégico, dos adicionales al planteamiento de Robbins y Coulter: Formulación de objetivos y Formulación de Programas.

Incluso, en los programas de formación de emprendedores la planificación sigue un proceso determinado, un tanto sui géneris. De acuerdo a un programa a nivel nacional de formación para micro y pequeños empresarios, la planificación consta de las siguientes fases:

- Declaración de propósitos
- Visión
- Análisis de la situación actual
- Análisis FODA
- Objetivos
- Estrategias
- Tácticas

La misión está representada por la *Declaración de propósitos*. La *visión* la definen como una especie de deseo expresado de cómo deberían estar en el largo plazo (sic). *El análisis de la situación actual* contempla evaluar el entorno de la empresa; su macro entorno y el micro entorno que incluye a la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes y competidores. Las tácticas se traducen en un documento que debe

denominarse Plan Táctico que estará conformado por un conjunto de actividades que comprende un programa de acción.<sup>18</sup>

### EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGIA SEGÚN UNA ENTIDAD DEL ESTADO

Agroideas es una institución del estado peruano que entre otras funciones tiene la de financiar planes de negocio relacionados con el sector agrícola. Presentada una idea de negocio agrícola, Agroideas designa a una consultora privada para que tome la responsabilidad de elaborar el proyecto de inversión para esa idea de negocio. No es posible que la consultora elabore el proyecto con una estructura propia. Tiene que seguirse estrictamente la estructura propuesta por Agroideas y los plazos, fechas y programaciones de entrega del proyecto a Agroideas es absolutamente controlado y respetado.

Dentro de la estructura que plantea Agroideas para la elaboración del proyecto hay un acápite denominado “Planeamiento Estratégico” el cual contiene los siguientes elementos<sup>19</sup>:

**Gráfico N° 5: Proceso de Planeación Estratégica según Agroideas**



**Fuente:** Agroideas  
**Elaboración:** Propia

Aunque podría objetarse que el modelo de planeamiento estratégico exigido por Agroideas carece de elementos indispensables como la misión, visión, análisis externo e interno, no es menos cierto, y todos los

<sup>18</sup> Gómez – García Palao, Vincent; Palao Castañeda, Jorge Antonio, *Soy Empresa Tomo 8: El Plan de Marketing*, Editorial Septiembre, Perú, 2010, p. 7-9.

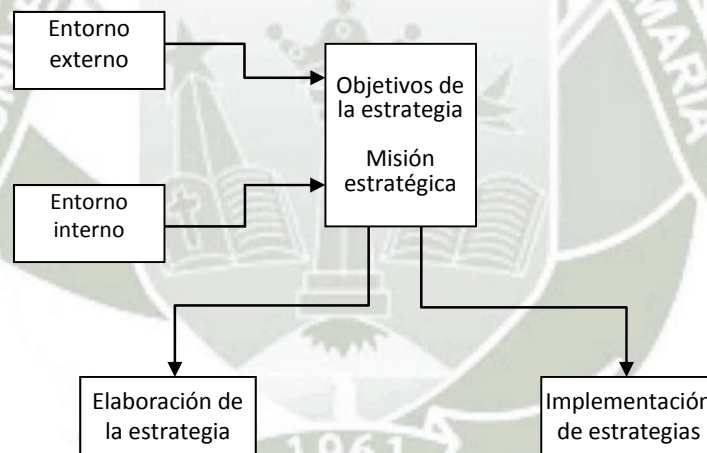
<sup>19</sup> Agroideas, “*Solicitud para la elaboración de un Plan de Negocio: Valor agregado en la cadena productiva de quesos para la comunidad campesina Caritamaya*”, Perú, 2012, p. 2

que hemos estudiado planeamiento estratégico lo sabemos, que el análisis FODA (punto partida para Agroideas) se realiza necesariamente con la información externa e interna que se pueda recabar, sin la información precisa no se puede realizar un análisis FODA.

### LA PLANEACION ESTRATEGICA TRATADA POR ESPECIALISTAS EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Autores de textos sobre administración estratégica dan a conocer su versión sobre el proceso de planeación estratégica. A raíz de que se han especializado en planeación, estos autores proponen esquemas parecidos entre sí del proceso. Por ello podríamos afirmar que estos modelos vendrían a ser la norma general para realizar el planeamiento estratégico.

**Gráfico Nº 6: Proceso de Planeación Estratégica según Hitt, Ireland y Hoskisson**



**Fuente:** Hitt, Ireland y Hoskisson: Administración Estratégica  
**Elaboración:** Propia

El gráfico precedente nos permite observar el modelo de Hitt, Ireland y Hoskisson<sup>20</sup>. El proceso de administración estratégica sigue tanto un camino horizontal como vertical. Lo más llamativo de la propuesta de los autores es que la declaración de la misión es un proceso posterior al

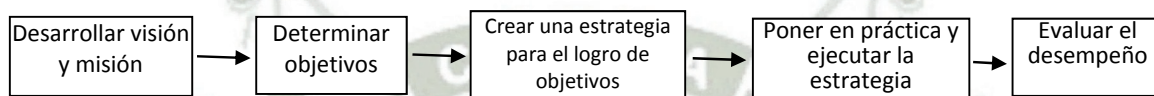
<sup>20</sup> Michael A. Hitt y R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, op. cit., p. 7



análisis externo e interno, lo que contraviene con algunos modelos presentados aquí.

La siguiente propuesta pertenece a Thompson y Strickland y está mucho más cerca a lo que hemos aprendido en el curso de planeamiento estratégico.<sup>21</sup> A excepción del análisis de la industria (análisis externo e interno) el proceso es el que se suele adoptar en la actualidad como base para la enseñanza a la elaboración de un plan estratégico.

**Gráfico N° 7: Proceso de Planeación Estratégica según Thompson y Strickland**



**Fuente:** Thompson y Strickland: Administración Estratégica conceptos y caso

**Elaboración:** Propia

### **MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE DAVID FRED**

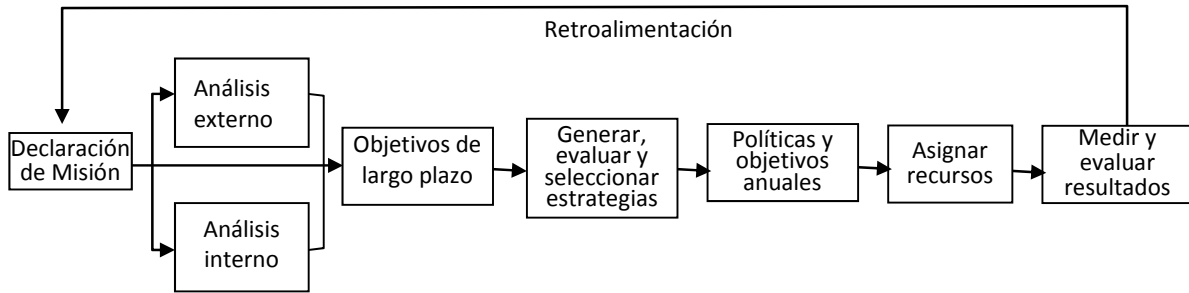
Sin duda alguna, uno de los autores más utilizado y cuyos contenidos se han adaptado a la planeación estratégica es David Fred. Prácticamente es el libro de cabecera de administración estratégica en las aulas universitarias y de enseñanza superior.

Fred<sup>22</sup> propone un modelo general de administración estratégica muy utilizado debido a que recurre a la retroalimentación para perfeccionar el modelo cuando se esté ejecutando. Por lo demás el modelo tiene algunas etapas comunes a los esquemas ya señalados:

<sup>21</sup> A. Thompson y A. J. Strickland, op. cit., p. 4

<sup>22</sup> Fred David, "Principios de Administración Estratégica", Prentice Hall, México 1995, p. 115

**Gráfico N° 8: Proceso de Planeación Estratégica según Fred**



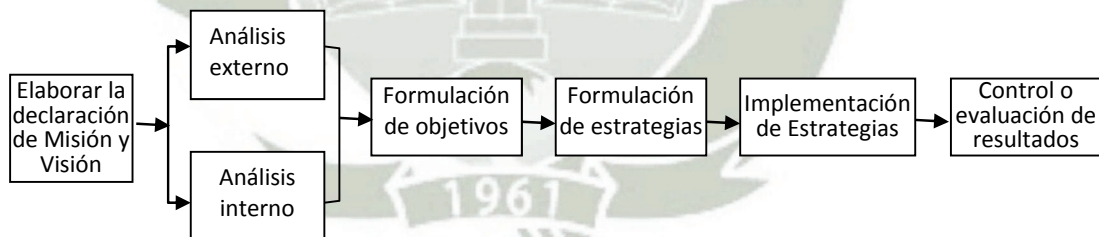
**Fuente:** Fred: Principios de Administración Estratégica

**Elaboración:** Propia

### **MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO QUE SE ADOPTARA EN EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION**

Nosotros tomaremos muy en cuenta los modelos señalados en este acápite y los adaptaremos a nuestra necesidad. Por lo tanto, estamos planteando el siguiente esquema de plan estratégico que aplicaremos en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación:

**Gráfico N° 9: Modelo de Planeamiento Estratégico que se adoptará en el informe final**



**Fuente y Elaboración:** Propia

Hacemos hincapié en que las etapas de implementación o ejecución y evaluación de resultados tan solo contendrán pautas para la mejor realización de estas dos fases. Obviamente no es posible llevar a la práctica el plan estratégico que proponemos ni controlarlo si es que no se ejecuta. En todo caso ya quedará en manos del Sr. Félix Huamán la ejecución o no del plan que vamos a proponerle.

### 1.1.5. ETAPAS DEL PLAN ESTRATEGICO

Como hemos señalado líneas arriba, nuestra propuesta de plan estratégico está conformada por las siguientes etapas: Misión y Visión de la microempresa, análisis externo e interno, formulación de objetivos, formulación de estrategias, implementación de esas estrategias y el control o evaluación de los resultados. Conceptualizaremos cada una de esas etapas de acuerdo al aporte de diversos autores consultados.

#### 1.1.5.1 MISION Y VISION

Es casi de rigor que todo estudiante que lleve asignaturas relacionadas con Administración o Negocios conozca plenamente lo que es una Misión. Inclusive es parte del desarrollo de ejercicios de planeamiento establecer misiones y visiones para empresas hipotéticas o para la vida personal de algún estudiante. Sin embargo, a pesar de la importancia de una misión clara, breve y fácil de entender, el problema principal suele ser llevarla a cabo. Hay diferentes conceptos de misión. Veamos algunos:

Para Kotler y Keller<sup>23</sup> una misión es un objetivo general meditado y claro que permite a los trabajadores de una organización tener un sentido compartido de ese objetivo, dirección y oportunidades de la empresa. La declaración de la misión permite que los empleados, dispersos geográficamente, trabajen de forma individual, pero al mismo tiempo, colectivamente en pro de los objetivos de la empresa.

Las misiones correctamente declaradas tienen tres características principales: tienen un número limitado de objetivos, resaltan los valores de la empresa y definen los campos competitivos en los que opera la empresa.

Para Munch<sup>24</sup> la misión de una empresa es una definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía.

---

<sup>23</sup> Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, op. cit., p. 44

<sup>24</sup> Münch Galindo, Lourdes, op. cit.p. 47

Para definir una misión, una empresa debe realizarse las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿quién es nuestro cliente? y ¿qué productos y beneficios espera el cliente de nosotros?.

Por otra parte la **Visión** de una empresa es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.

#### 1.1.5.2 EL ANALISIS EXTERNO

Para Hill y Jones<sup>25</sup> el análisis externo tiene el propósito de identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que cumple su misión.

El análisis del ambiente de la industria exige una valoración de la estructura competitiva de la industria a la que pertenece la organización, lo que incluye la posición competitiva de la organización específica o focal y la de sus principales competidores. También requiere el estudio de la naturaleza, la etapa, la dinámica y los antecedentes de la industria. También es necesario evaluar el ambiente nacional respecto a factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar a la organización.

David Fred<sup>26</sup> denomina al análisis externo como auditoría externa. Señala que la auditoría externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. Es decir, se trataría de factores que influyen en el accionar de la compañía pero no pueden ser controlados por esta. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los administradores

---

<sup>25</sup> Hill, Charles y Jones, Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, Mc Graw Hill Interamericana, 6ta edición, México, 2005, p. 18

<sup>26</sup> Fred David, op. cit. p. 116

puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

Estas oportunidades y amenazas detectadas, continúa David Fred, deben integrar una lista exhaustiva de factores que podrían influir en un negocio, identificar aquellas que podrían ser variables clave y que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

El proceso para realizar un análisis externo, a decir de David Fred, debe contar con la mayor cantidad posible de empleados y jefes. Para el caso de una pequeña empresa la participación del personal de más alta jerarquía es imprescindible para las evaluaciones del caso. Este es el proceso para el análisis externo:

Reunir información sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, políticas, legales y gubernamentales, tecnológicas y competitivas. En este punto es importantísimo contar con confiables fuentes de información.

En el caso del Perú las fuentes de información podrían ser el Gobierno y sus diferentes instituciones como Inei, Proinversión, Sunat, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Trabajo, Defensoría del Pueblo, Promperú, Banco Central de Reserva. También los Gobiernos Regionales y locales. Entidades privadas como bancos, Asociación de Exportadores, Cámaras de Comercio, Revistas, Diarios, Páginas web especializadas, etc.

Asimilar y evaluar la información recabada. Para ello es necesario convocar a reuniones donde los involucrados en el proceso identifiquen colectivamente las oportunidades y las amenazas que enfrenta la empresa.

Hacer una lista de las oportunidades y amenazas que merezcan ser consideradas como tales y que realmente expresen una oportunidad para el desarrollo y crecimiento de la empresa o un factor de riesgo para el desenvolvimiento de la organización

### **LAS FUERZAS EXTERNAS MAS IMPORTANTES QUE SE EVALUAN EN EL ANALISIS EXTERNO<sup>27</sup>**

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

**Fuerzas económicas.-** Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias

La cantidad de información económica que puede reunirse es considerable pero no toda es de utilidad para la empresa. Obviamente el acceso a la información y la disponibilidad que tiene la empresa para llegar a ella son factores que pueden resultar en algunos casos limitantes. Las variables económicas que se pueden monitorear incluyen: disponibilidad de créditos, nivel de ingreso disponible, propensión de las personas a gastar, tasas de interés, tasas de inflación, economías de escala, déficit presupuestal del gobierno, tendencia del producto bruto interno, patrones de consumo, tendencias del desempleo, niveles de productividad, tipo de cambio, tendencias del mercado de valores, factores de importación/exportación, demanda de bienes y servicios, fluctuaciones de precios, políticas monetarias, políticas fiscales, impuestos, etc.

Hacemos la observación que, en el caso de la micro empresa que se está analizando, cierta información económica muy selecta es la que nos va a interesar para el análisis de la coyuntura externa.

---

<sup>27</sup> Esta sección del análisis externo se basa en: Fred David, *"Principios de Administración Estratégica"*, Prentice Hall, México 1995, p. 116 - 148

**Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.-** Es indudable que los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes del mundo. Así las organizaciones grandes y pequeñas, incluida la micro empresa analizada, las organizaciones lucrativas y gubernamentales, de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Ciertas variables sociales, culturales, demográficas y ambientales que pueden ser consideradas en el análisis externo incluyen: Tasa de fecundidad, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, tasa de inmigración y emigración, esperanza de vida, estilos de vida, confianza en el gobierno, hábitos de compra, nivel promedio de escolaridad, responsabilidad social, cambios en la población por raza, edad, sexo y grado de riqueza, contaminación del aire, contaminación del agua, etc.

**Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.-** El gobierno central, los gobiernos regionales y los gobiernos locales son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas para organizaciones grandes y pequeñas, incluso para las microempresas. Los pronósticos políticos pueden ser importantes. Los cambios de las leyes pueden afectar muchísimo a las empresas.

Las variables políticas, gubernamentales y jurídicas que podrían resultar de importancia para el análisis son: regulación y desregulación gubernamentales, cambio de leyes fiscales, comités de acción política, tasas de participación de votantes, cantidad, gravedad y ubicación de protestas contra el gobierno, legislación antimonopolio, reglamentos de importaciones / exportaciones,

condiciones políticas de otras países, leyes locales, elecciones nacionales, estatales y locales.

**Las fuerzas tecnológicas.-** Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, proceso de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos. Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más potentes que las ventajas existentes, algo que sin duda es ignorado por la gerencia peruana. En tiempos actuales ninguna compañía ni industria queda aislada de los avances tecnológicos que se producen.

Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas a efecto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados.

**Las fuerzas competitivas.-** Reunir y evaluar información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias. Sin embargo, muy pocas empresas en la actualidad se orientan pensando en la competencia. Para ser exitosa hoy en día, la compañía debe orientarse al competidor. Debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacar esos puntos.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Ries, Al y Trout, Jack, La guerra del marketing, McGraw Hill Interamericana, 2da edición, México, 2006, p. 5.

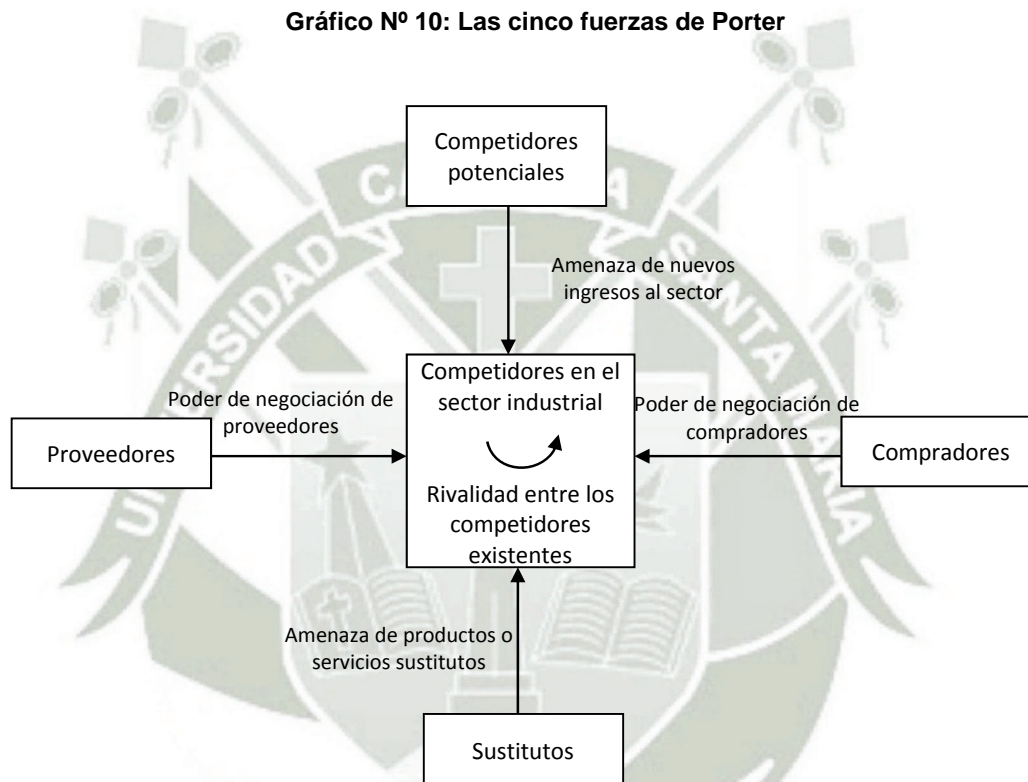


Recuérdese que en casi todos los sectores industriales la competencia puede ser intensa y moderada y reunir información clave sobre los competidores suele ser un asunto nada fácil.

Se ha extendido bastante el uso del modelo de “Las Cinco fuerzas de Porter” para realizar un análisis de las fuerzas competitivas.

El modelo original que planteó Michael Porter es el siguiente:

**Gráfico N° 10: Las cinco fuerzas de Porter**



**Fuente:** Porter: Ventaja Competitiva  
**Elaboración:** Propia

Se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria está compuesta por cinco fuerzas:

- *La rivalidad entre las empresas que compiten*, que suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. El grado

de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye, conforme hay guerra de precios, cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, la perecibilidad del producto, etc.

- *La entrada potencial de competidores nuevos*, existe la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, esto aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el capital que requiere el competidor para ingresar, inadecuados canales de distribución, políticas del gobierno, tarifas, inaccesibilidad de materias primas, etc.

A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar en las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

- *El desarrollo potencia de productos sustitutos*, pues dependiendo del sector industrial, la competencia puede referirse a los productos sustitutos de otras industrias. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes

de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

- *El poder de negociación de los proveedores*, que afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Suele acontecer que los proveedores y los productores realizan alianzas para ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad para el proveedor y el productor.
- *El poder de negociación de los consumidores*, que suele representar una fuerza importante cuando los clientes: están muy concentrados, compran grandes volúmenes, son muchos o cuando los productos no están muy diferenciados. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

### **1.1.5.3. EL ANALISIS INTERNO**

El análisis interno debe identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales. A priori señalaremos como áreas funcionales a las áreas de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada. Esto nos quiere decir que otras áreas como staff y apoyo no ameritarían un análisis interno. También se denomina a los órganos funcionales como órganos de línea.

Es importante dejar establecido que en lo posible las áreas funcionales sean aquellas áreas más importantes de la empresa, o

aquellas sin cuya existencia no se podrían conseguir los objetivos de la organización.

A pesar de esta distinción es un tanto difícil establecer cuáles son las áreas internas claves de las empresas, pues las áreas funcionales de una empresa difieren entre organizaciones. Tomemos el ejemplo de un club deportivo donde pueden ser órganos funcionales las funciones de gerencia deportiva y técnicas deportivas. En un supermercado pueden ser importantes las áreas de logística y atención al cliente; en una universidad podría ser el área de investigación.

Lo que sí nos puede quedar claro es que para una microempresa el interés debe centrarse en las funciones de administración, marketing, producción y finanzas. Es bastante difícil e irreal pensar que en nuestro país existan funciones de investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada en una microempresa.

El proceso para realizar el análisis interno en el plan estratégico suele ser el siguiente:

- a)** Reunir información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada. Para el caso de una microempresa esta información se va limitar a las pocas funciones que se realizan en ella.
- b)** Fuentes de información para recabar información interna pueden ser: la observación documentaria, entrevistas, encuestas con el personal de la organización, encuestas a clientes, etc. En algunos casos puede requerirse de análisis profundo y objetivo, la observación reflexiva y atenta de los procedimientos y procesos.
- c)** Procesar la información que se haya obtenido y sea interna. Que los dueños y algunos trabajadores de la microempresa se involucren plenamente desde el primer paso.

- d) Hacer una lista de las fortalezas y debilidades que nos puedan indicar con claridad en qué puntos la microempresa se hace fuerte y en qué aspectos se encuentra vulnerable.

### INFORMACION INTERNA QUE PUEDE SER RELEVANTE PARA UN ANALISIS INTERNO<sup>29</sup>

a) **Área de Administración.**- Una variable de análisis necesaria es la de la posición administrativa de la empresa, porque hay que tener presente diversos elementos administrativos. Aunque los mejores administradores trabajan con base a objetivos y planes operativos, no pueden descuidar el pensamiento ni accionar estratégico.

Se aconseja evaluar el trabajo de un administrador. Un administrador es una persona que dirige una organización, un departamento o una sección. Es un individuo que tiene la responsabilidad de coordinar actividades, organizar el trabajo, establecer una adecuada comunicación, asignar recursos, resolver problemas, tomar decisiones, efectuar negocios, motivar a sus colaboradores, evaluar el desempeño de su equipo de trabajo, etc.

Para evaluar el área de administración es menester conocer cuáles son las tareas que realiza el administrador, que obviamente son varias, pero se agrupan en lo que se conoce como "El proceso administrativo". El proceso administrativo puede constar de varias fases. Sin embargo, las corrientes teóricas actuales de administración mayormente aceptan que el proceso administrativo consta de 4 fases: planeación, organización, dirección y control.

Entonces el análisis del área administrativa debería tomar en cuenta lo siguiente:

---

<sup>29</sup> Esta sección del análisis interno se basa en: Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Editorial Thomson, 5ta edición, México, 2005, p. 153 -192

Análisis de la función administrativa de planeación

Análisis de la función administrativa de organización

Análisis de la función administrativa de dirección

Análisis de la función administrativa de dirección

**b) Área financiera.-** Para realizar un diagnóstico del área financiera de una empresa, el análisis suele tornarse un tanto difícil pues encontrar informes contables precisos, desde el cálculo de la utilidad relativa de la empresa, hasta la determinación de su tasa de crecimiento sostenible, no es una actividad que se precie de ser sencilla. Una vez hallados los índices durante un período determinado o datos históricos se pueden identificar tendencias de importancia e interpretarlas.

Es importante que esta información esté disponible para los colaboradores clave de la empresa para que puedan interpretar la historia financiera de la empresa bajo un solo estándar. La especialización y la experiencia del responsable del área financiera de la empresa van a resolver, finalmente, aspectos clave para la consolidación del informe interno del área financiera de la empresa.

Se recomienda que la información financiera necesaria para el proceso de análisis interno podría incluir lo siguiente: análisis del descenso de la utilidad (si hubiera tal descenso), productividad declinante, uso ineficiente del recurso financiero en efectivo, deterioro de la capacidad competitiva, cantidad decreciente de proyectos estratégicos, disminución de la reinversión en comercialización, maquinaria y equipo, capacitación; caída de los productos de la empresa en el mercado y de su participación en él.

También puede resultar de gran utilidad índices financieros como el de la rentabilidad, productividad, tasa de crecimiento, liquidez, índice de endeudamiento, etc. Obviamente, en una empresa formal mediana o grande la recopilación de información financiera

es fácil o de menor complejidad puesto que ya existen estructuras legales que obligan a disponer de información contable.

En cambio, en microempresas esta tarea puede resultar imposible porque en algunas de ellas no se registra ningún tipo de información o no se sigue criterios contables básicos para registrar las operaciones diarias.

**c) Área de marketing o área comercial.**- Aquí en lo posible la gran empresa debe realizar un estudio del mercado y un análisis competitivo. Sus cálculos evalúan el desempeño de la empresa frente a sus competidores.

El análisis comercial debe considerar los siguientes aspectos al momento de la recopilación de la información para su análisis:

- Participación en el mercado, la que habría que medir con la más exacta precisión. Esta tarea puede resultar verdaderamente complicada para una pequeña empresa o para una microempresa.
- La situación de los competidores, que podría alcanzarse con un Mapa de Posicionamiento que como conocemos tiene alto grado de complejidad si es que se utiliza técnicas estadísticas apropiadas como el análisis multidimensional.
- Cuentas de clientes ganadas o perdidas, la que se puede hacer con listados o bases de datos.
- Participación en segmentos de crecimiento rápido, una pequeña o mediana empresa debería crecer por lo menos tan rápidamente como cualquier otra en su segmento.
- Crecimiento de clientes y proveedores, los propietarios que desean estimar su porción de mercado, pueden echar una mirada a sus principales clientes y proveedores, y observar su crecimiento.

En el caso de la microempresa que produce y distribuye textos escolares, la disposición de información cuantitativa es escasa o nula. A raíz de esta gravitante limitación es que el análisis de la

función de marketing se centrará en ciertos aspectos fundamentales y no globales.

**d) Área de Producción u Operaciones.-** Según Fred<sup>30</sup>, la función de producción / operaciones se refiere a todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Y estas actividades representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización, de allí que por la naturaleza de esta función puede resultar una alternativa excepcional para las estrategias de la empresa.

Las funciones básicas del área de producción son:

- Procesos
- Capacidad
- Inventarios
- Fuerza de Trabajo
- Calidad

#### 1.1.5.4. FORMULACION DE OBJETIVOS

Hemos señalado líneas arriba que nuestro plan estratégico considerará las siguientes etapas: Misión y Visión, análisis externo e interno, formulación de objetivos, formulación de estrategias, implementación de esas estrategias y el control o evaluación de los resultados. Entonces en este punto del marco conceptual debemos considerar la formulación de objetivos.

Después del análisis externo e interno, la empresa que se beneficiará con el plan estratégico estará en condiciones de señalar qué oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presenta. Tomando en cuenta estas variables entonces podrán fijarse objetivos de largo plazo y diseñará estrategias para alcanzarlos. Indispensable es, después del análisis externo e interno, revisar si la

---

<sup>30</sup> Fred, David, “*Principios de Administración Estratégica*”, Prentice Hall, México 1995, p. 175



misión de la empresa aún puede adaptarse a la realidad externa e interna de la organización.

Si la respuesta es positiva, entonces la empresa puede continuar con el proceso de planeación estratégica y formular objetivos ad hoc para aprovechar las oportunidades encontradas. Pero si su misión no es compatible con el ambiente, entonces lo más adecuado es establecer una nueva misión.

Todos en nuestro diario vivir nos fijamos objetivos. Algunos son alcanzados, otros producen una sensación de frustración al no poder llegar a ellos. Las organizaciones también fijan objetivos en la función primaria del proceso administrativo conocida como planeación.

En el caso particular de las empresas, los más generalizados son: utilidad, innovación y desarrollo, prestigio, calidad de productos, reconocimiento del desempeño de sus trabajadores, adaptación a las necesidades y deseos que provienen del ambiente, productividad, liderazgo, posicionamiento, entre otros.<sup>31</sup>

Los objetivos estratégicos son, por lo general, de largo plazo, y condicionarán a los objetivos específicos en áreas clave de resultados para la empresa, los divisionales, etc., hasta llegar a los individuales.

Según Gonzáles Hernández<sup>32</sup> la fijación de objetivos, con la toma de decisiones que implica, equivale a los momentos de verdad para el ejecutivo. El hombre que dirige una organización y que es responsable de sus actos, tiene que actuar con conocimiento de las consecuencias que una mala decisión puede tener para la misma.

---

<sup>31</sup> Cardozo, Alejandro Pablo, *Administración empresarial*, 1ra edición, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 2007, p. 44

<sup>32</sup> Gonzáles Hernández, José Antonio, *Administrar para producir*, Dirección de Publicaciones del Instituto Politécnico Nacional, 1era edición, México, 2003, p. 96

El ejecutivo, continúa Gonzáles Hernández, se puede enfrentar a múltiples problemas por resolver y para cada uno existirán diferentes alternativas; por lo tanto deberá decidir cuáles son los que requieren de una atención inmediata y cuáles pueden esperar un poco más de tiempo.

### **CONCEPTO DE OBJETIVOS**

Según Koontz y Weihrich<sup>33</sup> los objetivos (a los que también llama metas) son los fines que se persiguen en una organización por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la dirección y el control.

Los objetivos deben tener ciertas características, a decir de Koontz y Weihrich. Debe ponerse énfasis en que se trate de objetivos verificables o cuantificables, de manera que al final del período debe ser posible determinar si el objetivo se cumplió o no; deben procurar generar un excedente o utilidad económica, ser claros y verificables para que faciliten la medición del excedente, así como para medir la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

#### **1.1.5.5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

Después de formular los objetivos es turno de determinar las estrategias que se necesiten para encaminar los objetivos hacia su consecución. Puede existir cierta confusión al momento de diferenciar objetivos de estrategias. Sin embargo, es conveniente señalar lo siguiente:

UN OBJETIVO → Es un resultado. El objetivo responde a la pregunta: ¿Hacia dónde vamos?

UNA ESTRATEGIA → Es un medio. La estrategia responde a la pregunta. ¿Cómo vamos a llegar?<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, op. cit., p. 129, 139

<sup>34</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, op. cit., p. 206

El término “estrategia” se deriva indudablemente del lenguaje militar. Su uso en la administración y en la toma de decisiones le ha dado notable difusión al término y este ha ido adoptando todo tipo de significados y conceptos, incluso se confunde con el término “táctica”.

Una estrategia es un conjunto racional y coherente de decisiones que permiten alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización.

Koontz y Weihrich afirman que el término “estrategia” tiene claras implicaciones competitivas y los administradores lo usan cada vez más para referirse a extensas áreas de la operación de una empresa. Los autores citados definen estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.<sup>35</sup>

Mayorga y Araujo<sup>36</sup> afirman que una vez que han sido definidos los objetivos, es necesario especificar la manera de llegar a ellos. Para eso hay que establecer las alternativas estratégicas a las que puede recurrir la organización para alcanzar los objetivos planteados. De esta manera la estrategia puede ser definida como la forma por medio de la cual la empresa busca cumplir sus objetivos y la misión que se ha trazado.

Mayorga y Araujo mencionan que es necesario establecer diversas alternativas estratégicas porque, por lo general, para que los objetivos de la empresa se puedan cumplir existe más de una manera de hacerlo.

Philip Kotler<sup>37</sup> afirma que una estrategia es el camino elegido para conseguir un objetivo como el de construcción y entrega de una

---

<sup>35</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, op. cit., p. 130

<sup>36</sup> Mayorga, David y Araujo, Patricia, op. cit., p. 77

<sup>37</sup> Kotler, Philip, *Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z*, 1era edición, Pearson Educación, España, 2003, p. 37 – 39.

propuesta valiosa para un mercado objetivo. Una estrategia debe ser totalmente diferente y difícil de copiar para así disponer de una estrategia fuerte y sostenible.

Las empresas que tienen una estrategia única –continúa Kotler- se caracterizan por definir su mercado objetivo y necesidades a satisfacer, por desarrollar una propuesta de valor única y distintiva (criterio para la diferenciación) y por contar con una red de empresas distintiva que coopera para poder proporcionar al mercado la propuesta de valor promedio.

### TIPOS DE ESTRATEGIAS

Hay una gran confusión al momento de tipificar las estrategias organizacionales. Sin embargo, en aras del marco conceptual de este trabajo y de tratar de aclarar algo el panorama confuso tomaremos en cuenta la siguiente pirámide para la creación de estrategias de Thompson y Strickland<sup>38</sup>:

**Gráfico N° 11: Tipos de estrategias según Thompson y Strickland**



**Fuente:** Thompson y Strickland: Administración Estratégica conceptos y casos  
**Elaboración:** Propia

<sup>38</sup> A. Thompson y A. J. Strickland, op. cit., p.

Es de importancia señalar que Thompson y Strickland consideran que si la empresa está inmersa en más de un negocio (que no es el caso de la microempresa bajo análisis) el proceso de establecer estrategias debe iniciarse con las corporativas para luego continuar con las estrategias para unidades de negocio o lo que ellos consideran como estrategias genéricas de Porter. Si la organización cuenta con un solo negocio o compite en una sola industria (como sí es el caso de la microempresa bajo estudio) el diseño de las estrategias debe hacerse desde este nivel; es decir, empezar con estrategias para unidades de negocio o estrategias genéricas de Porter, omitiendo las estrategias corporativas.<sup>39</sup>

Después de fijar las estrategias para unidades de negocio se fijan las estrategias funcionales y posterior a estas vendrán las estrategias de operación.

**a) Estrategias Corporativas<sup>40</sup>.**- Las estrategias corporativas son aquellas que especifican en qué negocios entrará la empresa o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Las principales estrategias corporativas son: estrategias intensivas, estrategias de integración, estrategias de diversificación y estrategias de defensa.

**Estrategias intensivas.**- Las estrategias intensivas son: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto. Requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- *Penetración en el mercado.*- Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.

---

<sup>39</sup> A. Thompson y A. J. Strickland, op. cit., p. 457 - 460

<sup>40</sup> Fred, David, "Principios de Administración Estratégica", Prentice Hall, México 1995, p. 54 – 62.

- *Desarrollo del mercado.*- Esta estrategia consiste en introducir los productos o servicios actuales en otras zonas geográficas.
- *Desarrollo del producto.*- Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios

**Estrategias de integración.**- Las estrategias de integración son: la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal.

- *Integración hacia adelante.*- Esta estrategia implica aumentar el control sobre los distribuidores mayoristas o distribuidores minoristas.
- *Integración hacia atrás.*- Implica un mayor aumento del control sobre los proveedores de una empresa o adquirir su dominio.

**Estrategias de diversificación.**- La diversificación concéntrica, la diversificación horizontal y la diversificación conglomerada son un conjunto de estrategias de diversificación:

- *Diversificación concéntrica.*- Consiste en agregar bienes o servicios nuevos, pero relacionados con lo que actualmente produce o fabrica la empresa
- *Diversificación horizontal.*- Consiste en agregar bienes o servicios nuevos, pero no relacionados, para clientes presentes o actuales.
- *Diversificación conglomerada.*- Con esta estrategia la empresa agrega bienes o servicios nuevos pero no relacionados. A diferencia de la diversificación horizontal la diversificación conglomerada es un conjunto de varios productos o servicios que se relacionan por categorías u otro agrupamiento similar

**Estrategias defensivas.**- Esta agrupación de estrategias corporativas está compuesta por las empresa de riesgo

compartido, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y la combinación.

- *La empresa de riesgo compartido.*- Consiste en que dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separado con el objeto de cooperar mutuamente y aprovechar alguna oportunidad.
- *Encogimiento.*- En esta estrategia la compañía se reagrupa mediante la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
- *Desinversión.*- Consiste en vender una división o parte de una organización.
- *Liquidación.*- La estrategia de liquidación supone vender los activos de una empresa, en partes, a su valor tangible.
- *La combinación.*- Su importancia radica en aplicar una combinación de dos o más estrategias al mismo tiempo.

**b) Estrategias genéricas, estrategias para unidades de negocios o estrategias competitivas<sup>41</sup>.**- Son las estrategias para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Para una pequeña organización (como la microempresa que se está analizando) la estrategia de competitividad describe la forma en que competirá en su mercado principal, primario, industria o sector económico. Las estrategias genéricas o competitivas son las propuestas por Michael Porter: estrategia de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque en costos o enfoque en diferenciación.

**Estrategia de liderazgo en costos.**- Esta estrategia genérica consiste en que la empresa asume ser la compañía de menor costo en su sector industrial. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector

---

<sup>41</sup> Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1ra edición, Compañía Editorial Continental, México, 1996, p. 30-180

industrial. Entre otras, las fuentes de un costo menor pueden ser la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, el tiempo, las políticas discrecionales independientes de otras directrices, la ubicación geográfica, la regulación gubernamental, reducción de impuestos y otros incentivos financieros, sindicalismo, tarifas y embargos, reglas de contenido local, el abastecimiento, etc.

La ventaja de costo resulta si la empresa logra un costo acumulado menor por desempeñar las actividades de valor que sus competidores (cualquiera de los factores mencionados en el párrafo anterior)

Una empresa que desee ser líder en costos debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costo. Las empresas de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin adornos y dan énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

**Diferenciación.-** En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones ampliamente valoradas por los consumidores. La empresa selecciona atributos a los que su consumidor le otorgue valor y se propone a satisfacer esas necesidades, sin desviar su atención de lo que se propone. Al ser el único competidor en el mercado que se adapta a los deseos del consumidor entonces puede proponer un precio mayor por su producto o servicio.

Las dimensiones en las que puede obtener diferenciación son múltiples. Virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad. Así, el producto mismo, el sistema de entrega, el enfoque de marketing, la calidad, los materiales, el diseño único del producto, la apariencia, la confiabilidad, el color, el sistema de logística.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencia a sí misma, y que



sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única.

**Enfoque.-** En la estrategia genérica de enfoque la empresa selecciona un grupo o segmento del sector industrial y se propone a servirlos en exclusividad. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: el enfoque de costo y el enfoque de diferenciación. En el enfoque de costo la empresa busca ser líder en costo en el segmento en el que se enfoca. En el enfoque de diferenciación la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco.

Si el segmento elegido para enfocarse en él no es diferente de otros segmentos, es probable que esta estrategia no tenga éxito.

**c) Estrategias funcionales.-** El tercer nivel en la formulación de estrategias corresponde a las estrategias funcionales. Estas estrategias se dirigen a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de una compañía, como puede ser la manufactura, la comercialización, la administración de materiales, el desarrollo de productos y clientes.<sup>42</sup>

Mayorga y Araujo<sup>43</sup> nos dicen que la estrategia funcional se desarrolla para cada área de una empresa. De esta manera, se puede mencionar la estrategia de marketing, la estrategia financiera, la estrategia de producción, la estrategia de personal, entre otras.

Para Thomas las estrategias funcionales estarían enmarcándose dentro de las siguientes áreas:

- *Estrategias de marketing:* estrategias de producto mercado, estrategia de precios, estrategia de distribución, estrategia de promoción y estrategia de servicio.
- *Estrategias de producción u operaciones:* estrategia de instalaciones, estrategia de integración, estrategia de

---

<sup>42</sup> Hill, Charles y Jones, Gareth, op. cit., p. 18

<sup>43</sup> Mayorga, David y Araujo, Patricia, op. cit., 80

capacidad, estrategia de tecnología y estrategia de control de operaciones.

- *Estrategias financieras*: estrategia de estructura de capital y estrategia de flujo de caja.
- *Estrategia de personal*: estrategia de capacitación y desarrollo, estrategia de evaluación de desempeño, estrategia de cambio organizacional y estrategia de control del personal administrativo.

#### **1.1.6. LA MICROEMPRESA PARA LA QUE SE ELABORARA EL PLAN ESTRATEGICO**

Puede resultar intrascendente remarcar el hecho de que una empresa que se encuentra en el lado informal no puede aprovechar de los beneficios de la planificación estratégica. Pero justamente esa es la razón, quizás, de que el sector informal se encuentre a oscuras, limitado en su crecimiento y expansión.

El presente trabajo de tesis pretende desarrollar un plan estratégico para una microempresa informal dedicada al diseño, edición, producción, impresión y distribución de libros escolares

La empresa bajo análisis es una microempresa con ciertas características de informalidad pues no tiene Licencia Municipal de Funcionamiento, administrada por el profesor Sr. Félix Huamán. Las características de su informalidad nos dicen explícitamente que la gestión de la microempresa se ha basado en aspectos meramente empíricos y pragmáticos; sin embargo se han obtenido algunos años resultados satisfactorios. La empresa está localizada en el distrito de Miraflores.

#### **CARACTERISTICAS BASICAS DE LA MICROEMPRESA PARA LA QUE SER REALIZARA EL PLAN ESTRATEGICO**

El Sr. Félix Huamán ha sido profesor de Educación Básica Regular nivel Secundaria. Su especialidad es la Educación Artística. Por más de 30 años ha venido desarrollando sus propios libros de instrucción en el tema de Educación Artística al sector público de la educación.

El área geográfica en la que ha venido distribuyendo sus textos escolares de arte se circunscribe a la ciudad de Arequipa, Mollendo, Tacna y Cuajone. La demanda de sus libros está compuesta mayormente por docentes de colegios estatales.

La microempresa no solamente diseña su producción de textos, también los edita e imprime en sus propias instalaciones y con su propia maquinaria para tal caso. Ningún aspecto de la producción se realiza en el exterior de la empresa. En las imprentas Offset de su propiedad no se ha imprimido ningún trabajo que no sea el de los textos escolares de Educación Artística.

Muchas veces el trabajo (estacionario) se ha realizado en silencio. Una de las primeras interrogantes que se formulará al Sr. Huamán es del porque de la no formalización total de su empresa.

#### **DATOS DEL PROPIETARIO DE LA EMPRESA ANALIZADA Y AUTOR DE LOS TEXTOS DE EDUCACION ARTISTICA**

Una poderosa fortaleza es sin duda la experiencia y este atributo refuerza las características de los textos de Educación Artística que ofrece. A continuación resumimos los grandes progresos que ha alcanzado el Sr. Félix Huamán en su trayectoria como docente, especialista y autor de textos:

- Graduado en la Escuela Superior Autónoma de Bellas Artes (Lima 1963) y complementación académica de Bachiller Profesional en la Universidad Nacional de San Agustín.
- Fue jefe del curso de Educación Artística en el Colegio Nacional Independencia Americana y profesor en colegios particulares.
- Preparación durante 3 años en Lima para Entrenador en la Reforma Educativa, Área Artística: Artes Plásticas, Música y Teatro.
- Profesor Entrenador en la Reforma Educativa (1969 -1976) Área: Música, Teatro y Artes Plásticas en Lima, Puno, San Martín, Trujillo, Huancayo y Arequipa.
- Profesor de Expresión Plástica y Dibujo Técnico en la Ex ESEP “Pedro P. Díaz”.

- Profesor en cursos de Profesionalización Docente en el Ex INIDE - Ministerio de Educación, Escuela Superior de Arte “Carlos Baca Flor” y Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Ex Director de la Escuela Superior de Arte “Carlos Baca Flor” de Arequipa. Anteriormente fue Director Académico y Profesor de Didáctica de las Artes Plásticas.
- Cursos en Venezuela y otros países dictados por la OEA y la fundación Newman, en Diagramación y Procedimientos en la Elaboración de Libros de Texto, y otros cursos importantes de Post Grado.
- Autor de libros de Educación Artística desde el año 1965, para Primaria y Secundaria, Dibujo Técnico para Institutos Superiores, Artes Plásticas para la Universidad Nacional de San Agustín y Escuela Superior de Arte.
- Como pintor, participó en varias exposiciones colectivas en Arequipa y otros lugares.
- Ganador y Menciones Honrosas en Concursos de Pintura Local.
- Desempeñó varios cargos importantes en la administración educativa (DREA - Arequipa) y otros lugares del país.
- Premiado con Medalla y Diploma por la Municipalidad Distrital de Miraflores.
- Premiado con la Medalla de la Cultura y el Diploma de la Ciudad por la Municipalidad de Arequipa.
- Realizó visitas artístico-culturales a museos y pinacotecas de Lima y otros departamentos del país. Igualmente en España, Francia, Holanda, Italia (Florencia y Venecia principalmente).
- Condecorado con las Palmas Magisteriales 2002, por el Ministerio de Educación - Lima.
- Maestría en Artes, UNSA - Arequipa.
- Egresado de los 4 Semestres Académicos de estudios de Doctorado en Educación 2008 - Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

## FORMALIZACION VS. INFORMALIDAD

De acuerdo al Ministerio de la Producción<sup>44</sup> existen claras diferencias entre la formalización e informalidad en las pequeñas y micro empresas.

Mientras la formalidad asegura:

- Crecimiento
- Financiamiento
- Mercado de compras estatales
- Exportación
- Sistema de salud
- Acceso a servicios de desarrollo empresarial del Estado

La informalidad es la ruta a:

- Inseguridad
- Estancamiento
- Alto riesgo
- Falta de respaldo financiero
- Notificaciones
- Pocos clientes

### 1.1.7. INDICADORES DE CALIDAD PARA LOS TEXTOS ESCOLARES PERUANOS

El Ministerio de Educación ha publicado una serie de criterios pedagógicos y sus respectivos indicadores de calidad para los libros escolares de Educación Básica Regular. En nuestro caso presentamos los indicadores de calidad para los textos del área de arte para el nivel de educación secundaria.

---

<sup>44</sup> MINISTERIO DE LA PRODUCCION – AGENCIA BELGA DE DESARROLLO, *Colección Crecemype Separata a)*

*“El primer paso hacia el crecimiento de tu negocio”*, Perú, 2010, p. 1

**Tabla Nº 1: Matriz de indicadores de calidad para la evaluación de textos escolares**

**Nivel: Secundaria Área: Arte**

<b>Criterios Pedagógicos</b>	<b>Campos</b>	<b>Indicadores de Calidad</b>
<b>ALINEAMIENTO AL CURRÍCULO Y ENFOQUE PEDAGÓGICO</b>		
1. Los contenidos y tratamiento pedagógico deben estar alineados con el Currículo Nacional y ser apropiados para el grado escolar y enfoque pedagógico del área curricular	Nivel de alineamiento con el currículo nacional	1. El texto escolar presenta información y actividades para el desarrollo de un mínimo del 70% de las capacidades y conocimientos (contenidos temáticos) que el currículo nacional vigente establece para el grado y área curricular, considerando los temas relevantes.
	Aspectos claves del enfoque pedagógico del área	2. Incluye contenidos y actividades que ofrecen a los estudiantes diversas oportunidades para expresar con libertad sus gustos, ideas, creencias, emociones, sentimientos y percepciones sobre la realidad, haciendo uso de diversos lenguajes o expresiones artísticas como la música, el teatro, la danza, las artes visuales, entre otras. 3. Promueve el desarrollo de la sensibilidad, la creatividad y el pensamiento crítico de los estudiantes para reconocer, valorar y apreciar las características de su cultura local, regional y nacional y de otras culturas.
<b>CONTENIDOS</b>		
2. La información y actividades del texto, así como el diseño gráfico deben promover una educación intercultural, inclusiva así como la afirmación de la democracia, los derechos humanos, los valores éticos, la cultura de paz y ambiental. En ningún caso se acepta elementos que alienten la violencia, discriminación en cualquiera de sus formas, o que se contrapongan a estos principios	Mensajes transversales	4. Incluye información, actividades o imágenes que promueven valores y actitudes favorables al respeto a los derechos humanos, la valoración y respeto a la diversidad, la convivencia democrática, el cuidado del ambiente y una cultura de paz.
	Prohibiciones	5. El texto no registra ninguna información, actividad o imagen que sugiera o aliente estereotipos y/o formas de exclusión o discriminación por género, religión, discapacidad, grupo étnico, nivel socio económico, lugar de origen, lengua, u otras. 6. El texto no registra ninguna información, actividad o imagen que aliente la violencia en cualquiera de sus formas, que contravenga valores éticos y democráticos o atente contra la ley.

<b>Criterios Pedagógicos</b>	<b>Campos</b>	<b>Indicadores de Calidad</b>
3. La información contenida debe presentar claridad conceptual y precisión, estar explicada con una estructura sintáctica sencilla, adecuadamente dosificada, articulada y jerarquizada, considerando una paulatina graduación de complejidad, y esclareciendo o definiendo términos complejos para asegurar su comprensión.	Claridad conceptual	7. Los contenidos son presentados de manera clara y precisa, con un lenguaje sencillo, comprensible para el estudiante y pertinente al grado al que pertenece
	Gradualidad en la complejidad de los contenidos	8. El contenido del texto está adecuadamente dosificado, jerarquizado y considera una paulatina graduación de complejidad, esclareciendo o definiendo términos complejos para facilitar su comprensión
	Uso del lenguaje	9. El lenguaje empleado guarda corrección lingüística, respetando las reglas de ortografía y gramática del idioma o lengua correspondiente
4. Debe presentar información con rigor académico y acorde a los principios de la educación nacional, así como explicitar las fuentes consultadas	Rigor académico del contenido	10. Indica en la página de créditos que la editorial se hace responsable por el rigor académico del contenido del texto, y su correspondencia con los principios de la Educación que establece la Ley General de Educación, sujetándose a las sanciones que correspondan en caso de incumplimiento.
	Fuentes de información	11. El texto presenta las referencias bibliográficas, de internet u otras fuentes utilizadas para su elaboración. 12. Recomienda fuentes de información para ampliar o profundizar los conocimientos desarrollados en las unidades o capítulos.
<b>TRATAMIENTO PEDAGÓGICO</b>		
5. El texto debe señalar los contenidos a desarrollar y estar estructurado en capítulos o unidades secuenciadas, que se inician informando a los estudiantes sobre los aprendizajes esperados.	Índice de contenidos	13. Incluye una tabla de contenidos detallada y comprensible que presenta como mínimo los conocimientos a desarrollar en cada unidad y las páginas donde se ubican.
	Estructuración y secuencia	14. El texto está estructurado en unidades, capítulos u otras formas fácilmente identificables de organización, que muestran una secuencia clara y ordenada.
	Explicitación de aprendizajes	15. Al inicio de cada unidad o capítulo presenta a los estudiantes los aprendizajes que se espera que logren a lo largo de su desarrollo.
6. El texto debe plantear una estructura, contenidos y actividades que faciliten el procesamiento de los nuevos aprendizajes, la recuperación de lo aprendido, su transferencia, aplicación práctica, relación de conocimientos, ampliación o profundización, a partir de la resolución de problemas, análisis de casos, y otras estrategias afines.	Calidad pedagógica de contenidos y actividades	16. Incluye contenidos, actividades o recursos diversos que facilitan la recuperación de saberes previos, la construcción de aprendizajes, la transferencia o aplicación práctica de lo aprendido y la profundización o ampliación de los conocimientos.

7. El texto debe promover el aprendizaje autónomo, reflexivo, interactivo y colaborativo, que ofrezca oportunidades para la producción creativa, indagación o investigación, el uso efectivo de la comunicación y el desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes.	Aprendizaje autónomo, reflexivo, interactivo, y comunicación	17. Presenta actividades para ser desarrolladas de manera individual, así como grupal o en parejas, que promueven el aprendizaje autónomo de los estudiantes, así como la interacción, comunicación y colaboración
	Indagación o investigación y creación	18. Presenta actividades que promueven la indagación, investigación o producción creativa del estudiante.
	Actitudes reflexivas y juicio crítico	19. La información y actividades del texto promueven el desarrollo de actitudes reflexivas y el juicio crítico en los estudiantes, en concordancia con el nivel y grado al que pertenecen
8. El texto debe permitir al alumno conocer el nivel de logro de aprendizajes en el que se encuentra, facilitar la metacognición y promover el esfuerzo para mejorar y valorar sus logros	Evaluación	20. Incluye preguntas de reflexión, trabajos individuales y grupales u otras actividades de evaluación de diverso tipo (autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación) que permiten al estudiante conocer en qué medida está logrando los aprendizajes esperados.
	Metacognición	21. El texto incluye actividades de metacognición que le permiten al estudiante reflexionar sobre su proceso de aprendizaje, y promueven el esfuerzo constante para mejorar y valorar sus logros

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y FORMATO		
9. El diseño gráfico debe potenciar las funciones educativas del libro de texto, facilitando su uso por parte de los alumnos y aportando a la comprensión de las actividades y contenidos.	Señalización	22. Presenta señalizaciones que ayudan al estudiante y docente a orientarse en el texto (íconos, colores, imágenes y otros símbolos).
	Tipografía	23. El tamaño y tipo de letra empleada facilita su lectura; los contenidos principales están escritos en tamaño de letra adecuado al nivel y grado.
	Imágenes / Gráficos	24. Las imágenes y gráficos son nítidas, de alta resolución, tamaño adecuado y además cumplen una función pedagógica en relación con el texto –no solo estética– estando vinculadas a la información o actividades propuestas (motivación, organización o complemento de información, u otras).
	Pautas para la realización de actividades	25. Presenta advertencias o íconos que indican explícitamente que las actividades, ejercicios o tareas se deben realizar fuera del texto y la recomendación de no escribir en él.
10. Las características físicas de los textos escolares o de grado deben garantizar condiciones de calidad que permitan el uso apropiado por parte de los estudiantes, así como su durabilidad	Calidad física	26. Cuenta con certificación de su calidad física otorgada por una institución reconocida como INDECOPI.

**Fuente:** Ministerio de Educación

**Elaboración:** Propia



## CAPITULO II

### PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO PARA LA MICROEMPRESA ANALIZADA

En este capítulo del informe final de investigación se detallan los resultados de nuestro trabajo. Seguiremos el proceso de plan estratégico que hemos señalado. Es decir: Misión, análisis externo e interno, objetivos, estrategias, implementación y control. Todo ello estará referido a la micro empresa que produce y distribuye textos escolares.

#### 2.1. MISION Y VISION

El Sr. Félix Huamán nunca ha elaborado una misión para su empresa. Como ya mencionamos una misión es difícil de elaborar en cuanto debe reflejar a lo que se dedica la empresa. Pero conocer el propósito empresarial de una institución y llevarlo a la práctica, más aún, hacer que el personal lo conozca y lo entienda, aumenta esa dificultad hasta hacerla muy compleja.

A pesar de ello nosotros hemos determinado una Misión para la organización y esta ha contado con el visto bueno del propietario:

“Nuestra organización produce y distribuye textos de Educación Artística. Nos comprometemos a la formación artística del educando del sur del país con contenidos modernos y oficiales”.

La Visión que tendrá la microempresa es la siguiente:

“Ser reconocidos como un texto fundamental y de referencia para la formación artística del educando”.

## 2.2. ANALISIS EXTERNO

En lo que respecta a esta parte del plan estratégico lo abordaremos de acuerdo a las más importantes factores que hay que analizar, teniendo en cuenta que nuestro país se caracteriza por ser una nación donde la información no es muy fácil de conseguir, a pesar del esfuerzo de las entidades públicas por difundir índices, proyecciones y hallazgos.

### 2.2.1 FACTORES ECONOMICOS MÁS IMPORTANTES

#### a) PRODUCTO BRUTO INTERNO (PBI)

Este índice mide y estima la producción nacional en un período determinado. Su importancia es indiscutible pues nos permite saber si el país o una región del país está creciendo o su economía está en contracción. Los siguientes son los valores que nos muestran la evolución del PBI durante los meses transcurridos del año 2013:

**Tabla Nº 2: Evolución mensual del PBI año 2013**

Meses del año 2013	Variación % mensual
Enero	6.41%
Febrero	4.90%
Marzo	2.37%
Abril	7.59%
Mayo	4.80%
Junio	4.40%
Julio	4.51%
Agosto	4.31%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática  
**Elaboración:** Propia

La anterior tabla nos permite darnos cuenta que respecto al mes de julio el PBI ha caído de 4.51% a 4.31% y pareciera que va a mantener una tendencia decreciente. Es esto lo que los expertos en economía denominan “desaceleración de la economía nacional”.

Estos datos han llevado a las autoridades económicas nacionales a pensar que el crecimiento económico de este año será de 5.5%<sup>45</sup>, cifra menor a la registrada en los años precedentes, tal como lo observamos en la siguiente tabla:

**Tabla Nº 3: PBI anual 2010-2013 (proyectado)**

Año	Variación % anual
2010	8.8%
2011	6.93%
2012	6.29%
2013	5.5% (proyectada)

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática y Banco Central de Reserva

**Elaboración:** Propia

Sin duda esta caída en el PBI nacional puede afectar el normal desenvolvimiento de la economía nacional a la par con una crisis mundial que agobia sobre todo a China uno de los socios comerciales más importantes del país.

Ahora bien, observemos las expectativas que tienen los diferentes agentes económicos sobre la situación económica nacional para los próximos años, considerando que estos datos se basan en la encuesta de expectativas macroeconómicas que elabora el Banco Central de Reserva del Perú.

<sup>45</sup> *Diario La República*, Fecha: 03 de octubre del 2013, p. 15

**Tabla Nº 4: Expectativas para el crecimiento del PBI (%)**

Encuesta realizada a:	PBI%
<b>Analistas económicos</b>	
2013	5.7
2014	6.0
2015	6.0
<b>Sistema financiero</b>	
2013	5.8
2014	5.8
2015	5.9
<b>Empresas no financieras</b>	
2013	6.0
2014	6.0
2015	6.0

**Fuente:** Banco Central de Reserva

**Elaboración:** Propia

Observamos que las expectativas de crecimiento económico prevén un crecimiento nacional de 5.7%, 6.0% y 6.0% para los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente. Los especialistas del Sistema financiero creen que la economía nacional crecerá 5.8%, 5.8% y 5.9% en el mismo periodo de años. Mientras que las empresas no financieras estiman que el PBI nacional tendrá valores de 6.0% para los años 2013, 2014 y 2015.

Estos datos, si bien pueden expresar desaceleración respecto a años anteriores, todavía se mantienen dentro del tramo optimista por lo que podríamos adelantar que se trata de una oportunidad que la micro empresa del Sr. Félix Huamán debe saber aprovechar con la elaboración de estrategias y tácticas ad hoc.

### **Crecimiento por sectores**

Consideramos que también es necesario evaluar el crecimiento por sectores de la economía nacional dado que el PBI también es posible medirlo a través de estos sectores. Recordemos que la micro empresa del Sr. Huamán produce y distribuye libros escolares; por lo tanto, se encuentra ubicada dentro de dos sectores importantes: manufactura y comercio.

A continuación presentamos el crecimiento nacional para los más importantes sectores productivos correspondientes al período del mes de agosto del 2013.

**Tabla Nº 5: PBI por sectores**

Sector	Variación % julio – agosto 2013
Financiero y seguros	8.33
Construcción	7.71
Manufactura	-1.18
Pesca	5.27
Minería e hidrocarburos	7.93
Electricidad y agua	4.92
Comercio	5.37
Transporte y comunicaciones	5.11
Servicios prestados a empresas	7.01
Restaurantes y hoteles	5.42
Servicios gubernamentales	4.59
Otros servicios	5.46

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática  
**Elaboración:** Propia

De los sectores que nos interesan observamos que el único sector que registró una caída en el mes de agosto fue el sector manufactura que se redujo 1.8% explicado por la contracción en la actividad fabril nacional. Podríamos señalar, entonces, que estaríamos ante una amenaza para el avance de la microempresa estudiada en lo que respecta a la producción de libros escolares.

Por otra parte, el sector comercio creció 5.37% como resultado de la evolución del comercio mayorista y comercio minorista, lo cual es sin duda alguna una noticia optimista.

## b) LA INFLACION

La inflación es la subida gradual de los precios. La inflación tiene influencia en cuanto puede ocasionar un incremento de los precios y un mayor precio de un producto o servicio puede desanimar al cliente a comprarlo. Ni a la microempresa bajo análisis ni a cualquier otro negocio le podría convenir una suba del valor que el cliente tiene que pagar por el producto ofrecido ni mucho menos la suba en los costos de los insumos, materia prima y materiales necesarios para fabricarlos.

Aproximadamente desde 1992 la inflación en el Perú ha estado controlada por el organismo responsable el Ministerio de Economía y Finanzas. La inflación de los últimos 12 meses, de setiembre del año 2012 a setiembre del año 2013 es de 2.93% lo que se considera una cifra manejable. Para aportar más cifras a la inflación hemos consolidado en la siguiente tabla las expectativas de inflación para el año 2013, de acuerdo a diversos medios consultados:

**Tabla Nº 6: Inflación proyectada para el año 2013**

Entidad consultada	Inflación año 2013 (%)
Banco Central de Reserva <sup>46</sup>	2.9
BBVA Research Perú <sup>47</sup>	2.8
Latin Focus Consensus Forecast	2.7
Universidad de Lima	2.0

**Fuente:** Variada

**Elaboración:** Propia

A pesar de que estas cifras no son homogéneas observamos que el rango de la inflación para el año 2013 está entre 2.0% y 2.9%. Pero sin duda alguna el valor más importante es el aportado por el Banco Central de Reserva que sitúa la inflación para el 2013 en 2.9%. Esta cifra se proyecta dentro del rango meta que la institución oficial espera alcanzar.

<sup>46</sup> *Diario La República*. Fecha: 21 de setiembre del 2013, p. 15

<sup>47</sup> *Revista Business*, Diciembre 2012 p. 17

Para ir más allá del tiempo tenemos que indicar que las expectativas inflacionarias de los agentes económicos, analistas, empresas del sistema financiero y empresas no financieras, se encuentran dentro del rango meta de entre 1% y 3% durante el año 2013, 2014 y 2015.<sup>48</sup>

Sin duda alguna, tener una inflación controlada y dentro de los límites esperados es una buena noticia para el empresariado peruano, más aún si esta tendencia se espera que se mantenga hasta el año 2015.

**c) TIPO DE CAMBIO**

El Banco Central de Reserva ha elaborado algunas proyecciones respecto al valor de nuestra moneda respecto al dólar americano. En los últimos años nuestra moneda ha ido ganando fuerza y valor quizás debido al bajo crecimiento que experimenta el país del norte

**Tabla Nº 7: Expectativas sobre el tipo de cambio**

Año	Inflación año 2013 (%)
2013	Entre S/. 2.78 y S/. 2.80
2014	S/. 2.75

Fuente: Banco Central de Reserva  
Elaboración: Propia

Observamos que el dólar cerrará el año 2013 entre S/. 2.78 y S/. 2.80 y que nuestra moneda el nuevo sol se fortalecería mejor en el 2014 gracias a, según el Banco Central de Reserva, una mejora del panorama internacional y mayores exportaciones.

**d) INFORMACION ADICIONAL RESPECTO A LOS FACTORES ECONOMICOS**

Consideramos de importancia señalar otras noticias en el campo económico que consideramos podrían resultar de alguna importancia para el negocio del Sr. Félix Huamán:

<sup>48</sup> *Diario la República*. Fecha: 27 de abril del 2013, p. 14

**Demanda interna.**- Para el Banco Central de Reserva la demanda interna registraría en el año 2013 un 6.5%, en el año 2014 sería de 6.1% y en el 2015 se observaría un ligero crecimiento que la pondría en el 6.3%

**Inversión privada.**- El mismo organismo nacional prevé que la inversión privada crecerá este año 2013 en 7.7%. Igual porcentaje se espera para el año venidero 2014. Mientras que para el año 2015 se espera que la inversión privada alcance niveles de crecimiento de 7.9%. El gobierno está promoviendo las asociaciones público – privadas para generar más obras grandes de infraestructura.

Es importante la inversión privada pues como sabemos garantiza mayor empleo. Los sueldos y salarios, a su vez, se inyectan en la economía local, regional y nacional. Es un indicador saludable para las empresas nacionales, de todo tamaño, que la inversión privada se incremente.

**Balanza Comercial.**- Según el Banco Central de Reserva la balanza comercial peruana en el 2013 tendrá un déficit de 666 millones de dólares.<sup>49</sup>

**Nivel del empleo.**- Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo el empleo formal a nivel nacional acumuló 44 meses de crecimiento continuo, registrándose en julio de este año 2013 un incremento de 2.5% respecto al mismo mes del año anterior. Esto se debería a la mayor demanda de trabajadores en la rama de servicios y comercio. En la rama comercio el empleo aumentó en 5.4 por ciento.

**Competitividad entre las regiones del país.**- La competitividad regional está medido según el Índice de Competitividad Regional del año 2012. Arequipa se ubica como la segunda región más competitiva del país detrás de Lima. Creemos que este dato puede resultar interesante puesto que la micro empresa analizada opera en el distrito de Miraflores, provincia de Arequipa, Región Arequipa. Si una región se muestra como competitiva puede resultar bastante atractiva para las inversiones privadas nacionales y extranjeras

---

<sup>49</sup> [www.bcr.gob.pe](http://www.bcr.gob.pe)



El índice mencionado se divide en cinco pilares: instituciones, infraestructura, entorno económico, salud, educación y laboral.

**Tabla Nº 8: Ranking de competitividad regional 2012**

Posición	Región
1	Lima
2	Arequipa
3	Moquegua
4	Tacna
5	Ica
6	Tumbes
7	Lambayeque
8	Madre de Dios
9	La Libertad
10	Ancash
11	Junín
12	Piura
13	Cusco
14	Pasco
15	San Martín
16	Cajamarca
17	Amazonas
18	Ucayali
19	Puno
20	Ayacucho
21	Apurímac
22	Huánuco
23	Huancavelica
24	Loreto

**Fuente:** Instituto Peruano de Economía

**Elaboración:** Propia

**Crecimiento en Latinoamérica.-** Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) al finalizar el año 2013 el Paraguay crecerá 12.5%, Panamá 7.5% y Perú 5.9%. Nuestro país crecerá más que Bolivia, Nicaragua y Chile y otros. En otras palabras, Perú será el tercer país en crecer más en toda Latinoamérica en el 2013.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> *Revista Business*. Agosto 2013, p. 8

**Otros datos:**

Perú está entre una de las 26 economías mundiales que tendrían un crecimiento económico superior al 5% hasta el 2050.<sup>51</sup> Por otra parte según estudios de la Worldwide Independent Network of Market Research (Red Mundial Independiente de Investigación de Mercados) el Perú es el sexto país más optimista del mundo respecto al comportamiento de su economía y el octavo país más feliz.<sup>52</sup> La calificación crediticia del país mejoró de BBB+ hasta A- en moneda local y de BBB a BBB+ en moneda extranjera según la agencia Fitch Ratings. Esto significa que gozamos de una situación fiscal y estabilidad macroeconómica que alienta el mayor interés por invertir en nuestro país.<sup>53</sup>

El ingreso de los peruanos ha crecido en los últimos 10 años a un ritmo superior al 6%, uno de los más altos de la región.<sup>54</sup>

**2.2.2. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES MÁS IMPORTANTES**

Hace algunas décadas los conflictos sociales del Perú se relacionaban solamente con asuntos de remuneraciones injustas o algún otro conflicto alineado a temas laborales. Pero ahora, como sabemos, las discusiones se enfocan hacia otros lados. Específicamente el tema ambiental, minero, hídrico, agrícola y hasta el de demarcación territorial han empezado a jugar roles importantes en la tranquilidad y paz social que nuestro país necesita para consolidar su desarrollo.

Hay casos donde el conflicto social en Perú ha desanimado a la inversión extranjera. Situación hartó perjudicial pues inversores que en primera intención están mirando países europeos y que a raíz de la crisis europea deciden dar la cara a América Latina, terminan desilusionados al ver que

---

<sup>51</sup> *Diario La República*. Fecha: 10 de abril del 2012, p. 13

<sup>52</sup> *Diario El Comercio*. Fecha: 26 de enero del 2013, p. 9

<sup>53</sup> *Diario La República*. Fecha: 25 de octubre del 2013, p. 14

<sup>54</sup> *Diario Perú 21*. Fecha: 08 de noviembre del 2013, p. 11

en los países latinos en general, y en Perú en particular, el tema social no está del todo claro.

Los conflictos sociales y el bloqueo de carreteras que pueden acarrear generan una enorme desconfianza. Los conflictos sociales pueden convertirse en un “Talón de Aquiles” de la economía nacional. Por temor a este clima de convulsión se postergan proyectos e inversiones que ayudarían a generar empleo. Estudios de la Defensoría del Pueblo concluyen que aproximadamente el 61% de conflictos sociales en el Perú tiene un origen socio ambiental generado por la inversión minera.<sup>55</sup>

Ahora bien, se han objetado los proyectos mineros a nivel nacional. Como se indicó en el párrafo anterior las inversiones mineras son las que mayormente encienden la hoguera del descontento social. Creemos en que la inversión minera puede traer beneficios sin que esta inversión esté separada de la conservación de las condiciones ambientales mínimas.

Hay una información que preocupa y puede hacer estallar el descontento social en el Perú. Este año 2013 el Gobierno ha decidido que por lo menos 14 proyectos mineros no pasen por el proceso de consulta previa a las comunidades nativas. Esto a raíz de que el gobierno habría recibido muchas quejas del sector minero, que critican una supuesta paralización de las inversiones del rubro.<sup>56</sup>

En Arequipa la minera Cerro Verde está planeando triplicar su extracción de cobre por lo que estima una inversión adicional de 3500 millones de dólares. Pero el problema mayor es que se pone en duda la licencia social a esta empresa pues la minera requiere agua para el procesamiento del mineral, para controlar el polvo y mantener la calidad del aire alrededor de las operaciones mineras.<sup>57</sup> La empresa ha calculado emplear el agua del Río Chili lo cual no es bien visto por cierto porcentaje de la población. Ciertos críticos auguran problemas sociales fuertes anexos a esta operación de la minera.

---

<sup>55</sup> Diario La República, Fecha: 06 de julio del 2012, p. 13

<sup>56</sup> Diario La República. Fecha: 27 de abril del 2013, p. 14

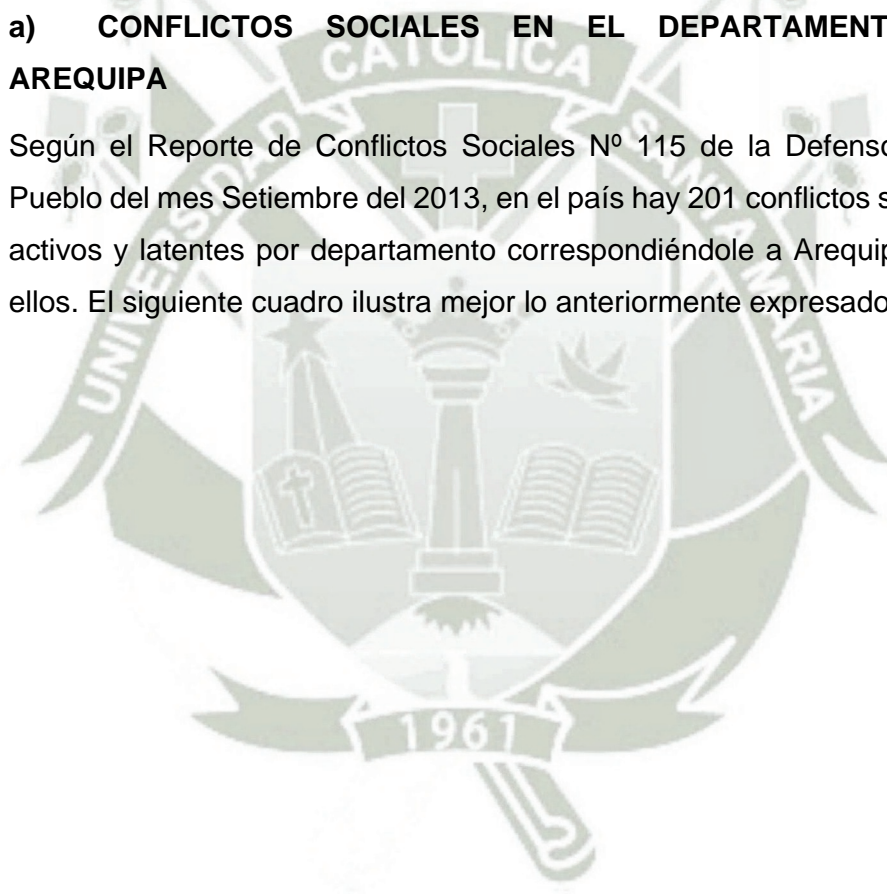
<sup>57</sup> Revista Business. Setiembre 2013, p. 53

Hay que dejar constancia de que recientemente el Sr. Michael Porter, doctor en Economía y Negocios por la Universidad de Harvard y respetado analista mundial, estuvo de visita hace algunos días en Arequipa. Disertó ante empresarios, autoridades, intelectuales y líderes sociales sobre un estudio de las potencialidades de Arequipa, así como el diagnóstico y estrategia que permitirán alcanzar el desarrollo de nuestra región.

Según Porter, la minería, aunque controversial, puede sostener el desarrollo regional. También sostuvo que la agricultura puede ser una actividad importante para la región siempre que se mejore la productividad ofreciendo mayor valor agregado.<sup>58</sup>

#### **a) CONFLICTOS SOCIALES EN EL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA**

Según el Reporte de Conflictos Sociales N° 115 de la Defensoría del Pueblo del mes Setiembre del 2013, en el país hay 201 conflictos sociales activos y latentes por departamento correspondiéndole a Arequipa 7 de ellos. El siguiente cuadro ilustra mejor lo anteriormente expresado:



---

<sup>58</sup> Diario La República. Fecha: 08 de noviembre del 2013, p. 6

**Tabla N° 9: Ubicación geográfica de los conflictos departamentales a setiembre del 2013**

Departamento	Número de conflictos sociales	Departamento	Número de conflictos sociales
Amazonas	3	Lima Metropolitana	1
Ancash	30	Lima Provincias	12
Apurímac	23	Loreto	12
Arequipa	7	Madre de Dios	1
Ayacucho	10	Moquegua	3
Cajamarca	13	Pasco	7
Cusco	11	Piura	12
Huancavelica	0	Puno	15
Huánuco	2	San Martín	2
Ica	5	Tacna	6
Junín	13	Tumbes	3
La Libertad	7	Ucayali	0
Lambayeque	3		

**Fuente:** Defensoría del Pueblo

**Elaboración:** Propia

A esta lista habría que sumarle los conflictos sociales que se desarrollan en dos o más departamentos y en los cuales está inmersa nuestra región, con lo cual, para el caso de Arequipa, la relación anterior se incrementaría a 11 conflictos sociales, tal como observamos en la siguiente relación:



**Tabla Nº 10: Conflictos sociales que se desarrollan en dos o más departamentos**

Departamento	Número de conflictos sociales	Departamento	Número de conflictos sociales
Ancash/ Arequipa/ Ayacucho/ Huancavelica/ Junín/ Lambayeque/ La Libertad/ Loreto/ Piura/ Pasco	1	Arequipa/ Moquegua/Puno	1
Ancash/ Ayacucho/ Cusco/ Junín/ Lima/ Piura/ Puno	1	Ayacucho/ Huancavelica	1
Amazonas/ San Martín	1	Cusco/ Madre de Dios	1
Ancash/ Arequipa/ Cajamarca/ La Libertad/ Lambayeque/ Lima/ Puno	1	Junín/ Pasco	2
Ancash/ Arequipa/ Huánuco/ Junín/Lima/ Puno/ San Martín	1	Junín/ Cusco	1
Ayacucho/ Arequipa	1	Ica/ La Libertad/ Madre de Dios/ Moquegua	1
Ancash/ Huánuco	1	Moquegua/ Puno	1
Cusco/ Ucayali	1	Moquegua/ Tacna	1
Ancash/ Arequipa/ Ayacucho/ Cusco/ Huánuco/ Ica/ Lima/ Piura/ San Martín/ Tacna	1	Apurímac/ Ayacucho/ Cusco/ Lima/ Puno/ Tacna	0
Arequipa/ Cusco	2	Amazonas/ Cajamarca	1
Arequipa/ Cusco/ Lambayeque/ Lima/ Puno/ San Martín	1		

**Fuente:** Defensoría del Pueblo

**Elaboración:** Propia

Los 11 conflictos sociales que las autoridades regionales de Arequipa y las autoridades nacionales deberán enfrentar en los siguientes meses son:

- Protesta de mineros informales en la provincia de Caravelí. Tipo: Socioambiental.
- Comunidad Campesina de Umachulco y la Compañía de Minas Buenaventura en la provincia de Condesuyos. Tipo: Socioambiental.
- Conflicto de mineros informales en la provincia de Caravelí y la Compañía de Minas Buenaventura. Tipo: Socioambiental.
- Trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Agustín. Tipo: Laboral.
- Municipalidad de Uchumayo y Municipalidad de Tiabaya. Tipo: Demarcación territorial.
- Organizacionales social del cono norte de Arequipa. Tipo: Asunto de Gobierno Nacional.
- Ancash, Arequipa, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Lima y Puno. Tipo: Asuntos de Gobierno Nacional.

- Arequipa, Cusco. Tipo: Asuntos de Gobierno Nacional
- Ancash, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Huánuco, Ica, Lima, Piura, Tacna. Tipo: Laboral
- Ayacucho, Arequipa. Tipo: Socioambiental.
- Ancash, Arequipa, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Lambayeque, La Libertad, Loreto, Piura, Pasco, Tumbes. Tipo: Laboral.<sup>59</sup>

En esta relación no está considerándose el problema social derivado de la mina Tía María en el Valle de Tambo, Arequipa y que está en la expectativa de ser explotada por la minera Southern Perú Copper Corporation, conflicto que recientemente tuvo expresiones de violencia.

Entonces, por desgracia, tenemos que afirmar que estos 11 conflictos sociales activos y latentes que acechan Arequipa representan una amenaza en el corto y largo plazo para cualquier actividad económica que se quiera realizar.

#### **b) LA INCLUSION SOCIAL**

El actual gobierno de turno del Sr. Ollanta Humala ha puesto muy de moda una frase: “inclusión social” que consiste en un conjunto de políticas de gobierno que busca mejorar la calidad de vida de los más pobres del país. Sin embargo, mientras el crecimiento económico nacional va muy rápido la inclusión social avanza lentamente a pesar de que el gobierno intenta priorizarla.

En el último mensaje presidencial el presidente subrayó la propuesta de integrar más peruanos al progreso del país. No es cuestión de crecer para incluir, sino también de incluir para seguir creciendo.<sup>60</sup>

#### **c) INDICE DE DESARROLLO HUMANO DEL PERU**

El índice de desarrollo humano (IDH) es un indicador creado por las Naciones Unidas que permite determinar el nivel de desarrollo de los países del mundo en base a las siguientes variables sociales: esperanza de vida, acceso a la educación, ingresos per cápita y acceso a la salud. A

---

<sup>59</sup> [www.defensoria.gob.pe](http://www.defensoria.gob.pe)

<sup>60</sup> Revista Business. Agosto 2013, p. 11

continuación presentamos la posición de los países latinoamericanos en el índice de Desarrollo Humano de las Naciones

**Tabla Nº 11: Índice de Desarrollo Humano para los países de América Latina**

Posición	País
40	Chile
45	Argentina
51	Uruguay
59	Cuba
60	Panamá
61	México
62	Costa Rica
85	Brasil
71	Venezuela
77	Perú
89	Ecuador
91	Colombia
97	República Dominicana
107	El Salvador
108	Bolivia
111	Paraguay
120	Honduras
129	Nicaragua
133	Guatemala

**Fuente:** Diario La República

**Elaboración:** Propia

Como podemos apreciar, en el IDH, nuestro país se encuentra en la posición 77 de un total de 187 países del mundo, siendo superado por 9 países latinoamericanos en la clasificación del índice. A pesar del avance económico seguimos luchando contra la desigualdad y la pobreza. No podríamos afirmar, según el índice de las Naciones Unidas, que nos encontramos en una buena posición dentro de parámetros sociales mundialmente aceptados.



#### d) LA POBREZA EN EL PAIS

Según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la pobreza en el país se redujo de un 54.7% en el 2001 a 31.3% en el año 2010.

Lo positivo del estudio es que la pobreza en nuestro país continuaría su tendencia a la baja, aunque a un ritmo algo menor al observado en los últimos años, todo ello gracias a las proyecciones de crecimiento económico positivo e inflación moderada que se espera en los años siguientes.<sup>61</sup>

En el informe “Cifras de Pobreza 2012” presentado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el promedio nacional de pobreza para el año 2012 fue de 25.8%, dos puntos porcentuales menos respecto al 2011 que fue de 27.8%. El departamento de Arequipa registró ése año un nivel de pobreza extrema de 11.9%. Otros datos importantes sobre la pobreza los presentamos en la siguiente tabla:

**Tabla N° 12: Cifras de pobreza en el Perú en el año 2012**

Departamento	Tasas de pobreza %
Ancash	27.4%
Arequipa	11.9%
Apurímac	55.5%
Cajamarca	54.2%
Huancavelica	49.5%
La Libertad	30.6%
Pasco	41.9%

Fuente: INEI

Elaboración: Propia

La disminución en los niveles de pobreza nacionales respecto al año 2011 es de destacarse. Se considera que es debido a la dirección correcta de la actividad del mercado como generador de empleo y de riqueza, y el desempeño de las políticas sociales y de la inversión pública a cargo del estado

<sup>61</sup> Diario La República. Fecha: 28 de noviembre del 2012, p. 14

En cuanto al nivel de pobreza de 11.9% del departamento de Arequipa los expertos consideran que estos indicadores positivos son sostenidos por el crecimiento económico de la región, por las inversiones y las políticas sociales del gobierno. Este nivel de pobreza en Arequipa de 11.9% es menor que el promedio nacional de 25.8% y puede ser beneficioso para la micro empresa bajo análisis pues podría haber mayores padres de familia dispuestos a apostar por una educación básica de calidad de sus hijos.

De hecho es así, pues en un estudio de Apoyo Consultoría se encontró que en todos los Niveles Socio económicos del país se valoran más los colegios privados y se realizan esfuerzos muy significativos y enormes sacrificios para mejorar la educación de los hijos.<sup>62</sup>

#### **e) PRINCIPALES PROBLEMAS SOCIO CULTURALES DE AREQUIPA**

Un factor socio cultural latente en la Región Arequipa es sin dudar la serie problemas y molestias con las que tiene que enfrentarse día a día el ciudadano. De acuerdo a un sondeo de la encuestadora Konecta Comunicación y Mercado aplicada a 400 personas en Arequipa metropolitana, al terminar el año 2012, se percibe la cuestión del tránsito y el transporte como el principal problema que tiene que afrontar nuestra ciudad. En la siguiente tabla observamos mejor la percepción que tiene el arequipeño sobre ciertas preocupaciones de carácter social y urbano que le aquejan.

---

<sup>62</sup> Diario La República. Fecha: 04 de setiembre del 2013, p. 5

Tabla N° 13: Principales problemas que afrontan los arequipeños para el año 2013

Problema	Porcentaje de respuesta
Tránsito y Transporte	43.2%
Inseguridad	26.2
Contaminación	10.5%
Desempleo	2.2%
Pobreza	5.4%
Corrupción	4.6%
No sabe, no responde	2.4%
Otros	5.4%

**Fuente:** Konecta Comunicación y Mercado

**Elaboración:** Propia

Podemos observar entonces que Arequipa como urbe de casi un millón de habitantes tiene sus propias inconvenientes para alcanzar el desarrollo como ciudad destacada. El tránsito y transporte, la inseguridad y la contaminación son los principales problemas de carácter social y urbano que afectan la calidad de vida del ciudadano.

### 2.2.3. FACTORES TECNOLOGICOS MAS IMPORTANTES

Dada su condición de ser aún un país que pertenece al tercer mundo y cuya industrialización es precaria, nuestra nación no puede ufanarse de ser un país donde la tecnología es el motor de su desarrollo. Basta con observar talleres, fábricas o áreas de fabricación de micro y pequeñas empresas para percatarnos que las máquinas, procesos y técnicas de fabricación se encuentran desfasadas empleando tecnología del siglo pasado.

Sabemos que la Investigación y Desarrollo es una función empresarial con la que sería mejor que cuenten las organizaciones, pues conlleva a la elaboración de productos con mayor calidad (incluido libros escolares) para orientarlos al usuario. De acuerdo a la primera Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2012, solo el 0.1% de las ventas del sector manufactura en el Perú es invertido para la investigación y desarrollo.

Esta cifra es muy baja si es que la comparamos con los promedios de países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económicos cuya inversión está aproximadamente en el 1.89%. Según la misma encuesta, solo el 5% de los gastos en innovación se destina a la inversión en actividades de investigación y desarrollo.

Entre los principales obstáculos para la innovación en el Perú se encuentran el alto costo que genera esta inversión y las dificultades de acceso a financiamiento para la innovación, escasez de personal calificado, entre otros.<sup>63</sup>

Entonces: siendo objetivo de casi todo micro y pequeño empresario ofrecer productos de calidad a sus clientes existe una gran barrera la cual es la falta de inversión en innovación y tecnología.

#### **2.2.4. FACTORES POLITICOS MÁS IMPORTANTES**

Cuando en las Elecciones Generales del año 2006 Alan García y Ollanta Humala lideraron la preferencia del electorado en las urnas y alcanzaron la segunda vuelta electoral muchas asociaciones de empresarios como Confiep y Adex dejaron ver la alta posibilidad de que, de ganar la segunda vuelta el candidato Ollanta Humala, los avances en economía alcanzados podían irse por la borda.

Cinco años después el temido candidato del año 2006 ganaba las Elecciones Generales 2011 siendo investido como Presidente de la República hasta el 28 de julio del año 2016. A pesar de que se temía lo peor en cuanto a un giro en la política económica, el actual gobierno de Ollanta Humala está pisando la senda de la continuidad enviando un gesto de confianza a los inversionistas nacionales e internacionales.

Es de crucial importancia para un país la estabilidad política. La estabilidad política permite que los cambios sean lentos (no revolucionarios) y los procedimientos legales y políticos estén bien establecidos. Cuando un partido político llega al poder es poco probable que suceda algo radical. La estabilidad de las leyes hace posible predicciones acertadas.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Diario La República. Fecha: 10 de diciembre del 2012, p. 16

<sup>64</sup> Robbins, Stephen y Mary Coulter, op. cit. p. 79

Estamos en condiciones de afirmar que en nuestro país existe estabilidad política. Es más las elecciones se dan dentro de los períodos establecidos por el organismo ejecutor: la Oficina Nacional de Procesos Electorales. No hay ninguna amenaza a la democracia, por lo tanto las condiciones para establecer la libre empresa están intactas. En este sentido lo que queremos afirmar es que las condiciones políticas actuales del país en general y de Arequipa en particular no representan ninguna amenaza para la libre inversión extranjera y nacional (exceptuándose los conflictos sociales relacionados con el tema medio ambiental).

Lo que sí no podemos negar es la pobre performance de nuestras instituciones políticas llamadas, los partidos políticos, pilares de nuestra democracia. Según los resultados de un estudio de la encuestadora Gfk, el 60% de peruanos desaprueba las agrupaciones políticas del país y el 72% califica de negativo el trabajo del Congreso.<sup>65</sup>

En Arequipa, donde está en marcha la micro empresa bajo análisis, las autoridades Presidente Regional y Alcalde Provincial tienen 40% y 39% de desaprobación.<sup>66</sup>

Por otra parte, según el Mapa Político Regional, en Arequipa existe la ausencia de un desarrollo político sostenible, el ciudadano limita su participación solamente a las elecciones (que no son voluntarias) y no hace militancia política partidaria ni fiscaliza a sus autoridades. El principal factor de este decaído interés político del arequipeño es el desinterés manifiesto por militar en organizaciones políticas locales. Hay un bajo porcentaje de afiliados a los partidos políticos.<sup>67</sup>

### **2.2.5. FACTORES COMPETITIVOS MÁS IMPORTANTES**

El análisis externo que corresponde con la competencia de la micro empresa bajo análisis lo haremos según el Análisis de las cinco fuerzas

---

<sup>65</sup> Diario La República. Fecha: 28 de enero del 2013, p. 10

<sup>66</sup> Diario La República. Fecha: 10 de mayo del 2013, p. 13

<sup>67</sup> Diario La República. Fecha: 10 de mayo del 2013, p. 13

competitivas que determinan la utilidad del sector industrial, también conocido como las cinco fuerzas de Michael Porter.

Antes que nada tenemos que definir el sector industrial en donde se desenvuelve la micro empresa del Sr. Félix. Dicho sector industrial es el de Manufactura – impresión de textos. Pero como los libros producidos en la imprenta son vendidos con mucho esfuerzo por el mismo autor y propietario, entonces también está inmerso en el sector Comercio.

Michael Porter considera que la utilidad en un sector industrial no es una función de cómo se ve el producto o si representa una tecnología alta o baja, sino de la estructura del sector industrial. Dice Porter que las reglas de la competitividad están determinadas por lo atractivo del sector industrial. Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:<sup>68</sup>

- La entrada de nuevos competidores
- La amenaza de sustitutos
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La rivalidad entre competidores existentes.

### **ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES**

Por supuesto que existe un riesgo potencial con la entrada de nuevos competidores. Y consideramos que ese riesgo es alto, considerable. Hace 30 años solo existía en el mercado arequipeño el libro de Educación Artística del profesor Willy Galdos Frías (que en la actualidad está fuera del mercado). Con el paso de los y sobre todo con un conjunto de leyes promulgadas en el Primer Gobierno de Alberto Fujimori que fomentaban la libre empresa, el sector educativo peruano experimentó un crecimiento desigual, amorfo.

---

<sup>68</sup> Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva*, Compañía Editorial Continenta, Primera Edición, México, 1987, p. 22 y 23

Esta situación creó un ambiente ideal para que aparezcan instituciones educativas casi sin control alguno. De la mano con este despropósito los textos escolares cumplían requisitos mínimos para su aprobación y autorización de circulación.

La corrupción, que seguramente alcanzó a las autoridades educativas, agravó aún más el doloroso resultado de libros escolares mal diseñados con contenidos desfasados y anti técnicos.

Así, el camino estaba abierto para que expertos o no expertos en Educación Artística editen un texto escolar para alumnos de secundaria sin acreditar verdaderos estándares técnicos que aseguren una formación idónea en el campo del arte.

Mención aparte merecen las grandes editoriales nacionales y extranjeras. Aunque no las consideramos competidores directos de la micro empresa bajo análisis, prácticamente no tienen rival que les pueda resultar una amenaza para sus objetivos. Editoriales como Bruño y Santillana tienen un mercado cautivo en la mayoría de colegios secundarios privados. Además, la calidad en la edición, diseño e impresión hacen que técnicamente existan pocas observaciones a sus textos de educación artística.

En conclusión no hay mayores limitaciones ni barreras de entrada, que no sean aquellas relacionadas con la legalidad, para que un profesor de educación artística edite y ponga a la venta textos escolares.

### **DESARROLLO POTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Consideramos que, al igual que para todo libro, internet y la tecnología actual representan productos sustitutos para los textos de educación artística que elabora la empresa analizada. Y esta situación en el futuro puede volverse insostenible.

Un libro cualesquiera puede ser escaneado, digitalizado, convertido en formato PDF y ofrecerse en un disco compacto a 5 soles. Por otra parte, si un texto se diseña en computadora y se registra en un CD Rom xerografiado los costos serían menores. Reproducir el disco es probable de realizar en cualquier computadora de casa o en una cabina de internet.

En países desarrollados los temas o contenidos de un curso se desarrollan ya de manera virtual. El docente intercambia con sus alumnos información digitalizada incluso en el mismo salón de clases. Un observador declaró que algunos niños se están olvidando de escribir a mano y de sujetar adecuadamente un lapicero. La razón: el uso de teclados de la computadora y del celular ejercitan cada vez menos los movimientos de la mano con el lapicero.

### **PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

En definitiva el poder de negociación de los compradores es alto en el caso de los textos escolares.

La elección de un texto escolar no es potestad de los padres de familia aunque así debiera serlo o la autoridad educativa otorgue todo derecho a hacerlo a las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA). Son los directores o los profesores de curso quienes deciden, en el último caso, que texto guía van a utilizar los alumnos.

Por ello tendríamos que afirmar que si bien los usuarios son los alumnos, la decisión de compra recae en otros actores. Al no tener los alumnos y sus padres la decisión de qué libro comprar y más bien trasladar esa responsabilidad al profesor sucede un hecho que muchos ya suponían: se imponen otros criterios ajenos al precio o calidad del texto y priman factores no legales que más se acercan a la corrupción.

Así, tenemos que muchos profesores y hasta directores de instituciones educativas solicitan a la editorial un monto por libro vendido. De este modo se inclinan por la editorial o autor que mayor cantidad de soles les ofrece. Entonces el poder que tienen los clientes es alto, mientras los alumnos y padres de familia, verdaderos usuarios de los textos escolares, se limitan a comprar el texto guía que los profesores ordenan.

### **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

No es nada difícil conseguir en la Ciudad de Arequipa, los insumos y materiales necesarios para producir textos escolares. En cuanto a la accesibilidad, disponibilidad y distribución de la materia prima para elaborar los textos no exige esfuerzo, ni mucho tiempo al propietario de la



micro empresa. Tampoco hay que realizar acuerdos extra o tratos bajo la mesa para llegar a abastecerse de la materia prima para la impresión de los textos escolares. No hay escasez ni acaparamiento de materiales e insumos.

Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es bajo o nulo.

### **RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS**

Ha llegado el momento de señalar a quiénes la microempresa bajo análisis considera como sus principales competidores. La razón principal por la que se encuentran comprendidos las siguientes editoras es porque son pequeños o micro empresarios locales que editan y distribuyen libros de educación artística para la enseñanza de nivel secundario. No están en esta lista las grandes editoras nacionales o internacionales.

Consideramos como principales competidores a los siguientes textos y editoriales:

- Texto de Educación Artística del Profesor Urday
- Editores Amauta que patrocina a la autora Mirtha Paredes Salazar
- Texto del Profesor Oscar Flores Escobedo
- Texto de los Autores Asis Orlando Vela Flores y Victoria Bellido de Vela.
- Texto del Profesor Dante Zúñiga Velando

Entre estos cinco competidores y el sexto que vendría ser la microempresa del Sr. Félix tenemos que ser claros al señalar que no existe un grado de rivalidad que represente o una oportunidad o una amenaza. No existen contraataques o represalias ante alguna estrategia o táctica comercial de alguno de ellos. Tampoco existe un afán desmedido por bajar los precios o ingresar a una guerra de precios. Ninguno tiene como preocupación aumentar la calidad para diferenciarse de la competencia ni mejorar los beneficios o incrementar los atributos del libro ofertado, hasta donde conocemos.

Concluimos entonces que la lucha en el mercado de textos escolares de educación artística se expresa dentro de los parámetros comerciales normales sin observarse una fuerte rivalidad.

### **BREVE ANALISIS DE LOS COMPETIDORES**

Es poca la información que disponemos para hacer juicios sobre los competidores. Solamente podemos limitarnos a realizar comentarios acerca de la calidad y características de sus libros.

**a) Texto de Educación Artística del Profesor Urday.-** Los textos del Profesor Urday tiene mayormente acogida en pequeños colegios privados. Creemos que sus ventas no representan un porcentaje significativo.

Sus libros son únicamente de Educación Artística y la calidad final del producto deja mucho que desear. Algunas páginas hemos observado que no están compaginadas e inclusive hay algunos errores ortográficos. En promedio los libros del Profesor Urday se venden a 35 soles.

Su distribución también es por contacto previo con directores y profesores de instituciones educativas.

**b) Editores Amauta, textos de Profesora Mirtha Paredes Salazar.-** Este es quizás el competidor más fuerte del grupo mencionado en la página anterior. No solamente producen libros de Educación Artística sino también de otras materias como Educación Cívica entre otros.

Sus libros tienen una calidad aceptable aunque sus hojas parecen ser de una delgadez menor a la esperada. Se notan errores de edición del texto y de diseño gráfico. También hemos observado que algunas hojas no son blancas sino multicolor sin razón aparente, quizás se trate de un error de impresión.

Los libros de Editores Amauta se expenden a 30 soles. Las ventas se realizan tanto a través de los comisionistas profesores y directores así como en librería.

A través de la simple observación nos hemos percatado que tiene buena aceptación toda su línea de textos en colegios públicos y privados, incluso en colegios fuera de Arequipa.

c) **Texto de los profesores Orlando Vela Flores y Victoria Bellido de Vela.**- Esta dupla de autores también han elaborado textos de Educación Artística únicamente. Sin embargo, cada vez es más difícil encontrar sus textos quizás por problemas de distribución o porque su demanda se ha contraído considerablemente. Su texto también se expende a 30 soles.

d) **Texto del Profesor Oscar Flores Escobedo.**- Los textos de Educación Artística de este profesor tienen una muy mínima calidad. Se aprecia una gran proporción de texto contra poca cantidad de gráficos, lo que no debería suceder en un texto guía de Educación Artística. También hay errores ortográficos, de edición y de diseño. Las carátulas del libro se mantienen durante años y no se ha podido apreciar que las cambien o renueven en cada edición.

EL libro del Profesor Escobedo cuesta 30 soles y tiene relativa aceptación más que nada en los nuevos colegios privados.

e) **Texto del Profesor Dante Zúñiga Velando.**- Estos libros de Educación Artística suelen utilizar ambas caras de una hoja para desarrollar la temática, lo que lo convierte en un libro pequeño y delgado. Tiene precios entre 30 y 35 soles.

Hemos apreciado que le falta cierto profesionalismo en la edición y cortado de libros. El producto no tiene dinamismo, se le observa sumamente estructurado e inflexible. También estamos en condición de afirmar que ciertos pasajes de sus textos son muy parecidos a los contenidos que desarrolla el Profesor Félix, propietario de la microempresa analizada, en sus libros de Educación Artística.

En la siguiente página presentamos el cuadro correspondiente a la Matriz del Perfil Competitivo que nos indicará qué posición tiene la microempresa analizada que edita y distribuye textos de Educación Artística en Arequipa<sup>69</sup>. La columna peso es la importancia que le atribuimos a cada factor crítico para el éxito. La columna calificación representa cómo evaluamos el desempeño de cada texto respecto al factor

---

<sup>69</sup> La Matriz MPC está basada en: Fred David, *"Principios de Administración Estratégica"*, Prentice Hall, México 1995, p. 145 y 146

correspondiente. Peso ponderado es el producto del peso y la calificación respectiva.

Factores críticos para el éxito	Peso	Texto de la empresa bajo análisis		Texto Profesor Urday		Texto Editora Amauta	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Contenido de acuerdo a currícula oficial	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Adaptación del libro a la comunidad en la que se oferta	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Sistema de ventas	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Conocimiento del mercado	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Experiencia de autor (es) en la docencia	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Facilidad de realizar convenios con colegios y directores	0.20	2	0.40	1	0.20	3	0.60
Facilidades de pago	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Calidad de las hojas	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45
Calidad del empaste y diagramación	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Distribución en librerías	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15
TOTAL	1.00		2.66		1.63		2.83

**Tabla Nº 14: Matriz del Perfil Competitivo: Textos de Educación Artística nivel secundaria en Arequipa**

Factores críticos para el éxito	Peso	Texto Profesor Flores		Texto Profesores Vela y Bellido		Texto Profesor Zúñiga	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Contenido de acuerdo a currícula oficial	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Adaptación del libro a la comunidad en la que se oferta	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Sistema de ventas	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Conocimiento del mercado	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
Experiencia de autor (es) en la docencia	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Facilidad de realizar convenios con colegios y directores	0.20	2	0.40	1	0.20	2	0.40
Facilidades de pago	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
Calidad de las hojas	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
Calidad del empaste y diagramación	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Distribución en librerías	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		1.65		1.5		1.55

Fuente y elaboración: Propia

Observando la tabla anterior tenemos que afirmar entonces que el ranking de posición competitiva en textos de educación artística de nivel secundaria de Arequipa se sigue el siguiente criterio ordinal:

**Tabla Nº 15: Posición en el mercado de textos de Educación Artística para nivel secundario en Arequipa**

Posición	Competidor / Empresa / Autor	Valor obtenido en la Matriz del Perfil Competitivo
1	Editora Amauta	2.83
2	Empresa bajo análisis	2.66
3	Texto Profesor Flores	1.65
4	Texto Profesor Urday	1.63
5	Texto Profesor Zúñiga	1.55
6	Texto Profesores Vela y Bellido	1.50

**Fuente:** Propietario de microempresa analizada

**Elaboración:** Propia

Podemos darnos cuenta que la Editora Amauta que edita los textos de educación artística de la profesora Mirtha Paredes Salazar está mejor posicionada al obtener 2.83 puntos. No muy lejos de ella, y esto es un aliciente, se encuentra la microempresa bajo análisis con 2.66. La ventaja mayor la obtiene Amauta en los factores facilidades de pago y distribución en librerías.

Atrás y bastante rezagadas se encuentran los textos de los profesores Flores, Urday, Zúñiga y Vela y Bellido con 1.65, 1.63, 1.55 y 1.50 puntos respectivamente.

Una primera conclusión a la que llegamos después de observar los resultados de la Matriz de Posición Competitiva es que la diferencia entre Editora Amauta y la microempresa analizada es de solo 0.17 puntos, brecha que creemos puede ser cubierta o alcanzada y esperamos lograrlo con los objetivos y estrategias que plantearemos en otra sección del plan estratégico que vamos a proponer.

## RELACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DETECTADAS TRAS EL ANALISIS EXTERNO

Después de realizar el análisis externo donde hemos evaluado la información referente a ciertos factores, estamos en condiciones de afirmar que hemos encontrado las siguientes oportunidades y amenazas que podrían ser aprovechadas o vigiladas por la microempresa bajo análisis:

**Tabla Nº 16: Oportunidades y Amenazas existentes para la microempresa que produce y distribuye textos escolares**

Oportunidades	Amenazas
PBI en el tramo optimista entre 5.8 y 5.9 para los años 2013, 2014 y 2015	Contracción de 1.8% del sector manufactura en agosto 2013
Crecimiento en el mes de agosto 2013 del sector comercio en 5.37%	Existencia de 11 conflictos sociales en la Región Arequipa en setiembre 2013
Inflación esperada anual de 2.9% para el año 2013 según el Banco Central de Reserva	Permanencia de pobreza y desigualdad social en el país
Arequipa fue la segunda región más competitiva del país en el año 2012	Migración de alumnos de colegios públicos a colegios privados
Perú será el tercer país en crecer más en Latinoamérica en el 2013	Inversión empresarial de solo 0.1% en investigación y desarrollo
Mejora de la calificación crediticia del país ante organismos internacionales	Facilidad para el ingreso de competidores en la industria de textos escolares
Incremento del ingreso de los peruanos en más del 6% en los últimos 10 años	Posibilidad de que se reemplacen los textos escolares por sistemas digitales
Interés de los padres de familia por mejorar la educación de sus hijos	Hechos ilícitos que rodean los contratos entre colegios y editoriales
Crecimiento esperado de la inversión privada en el Perú en 7.7% para el año 2013	Percepción de que el transporte, la inseguridad y la contaminación son los principales problemas de Arequipa
La estabilidad política con la que goza el país en la actualidad	

**Fuente y Elaboración:** Propias

Con esta relación de oportunidades y amenazas estamos en posibilidades de elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE). En la siguiente tabla presentamos la Matriz EFE aclarando que las cifras de la columna Calificación han tomado en cuenta la realidad de la microempresa analizada y las cifras representan: 4= respuesta superior, 3= respuesta superior a la media, 2= respuesta media y 1= respuesta mala. La columna Peso establece la importancia que creemos que tiene cada factor, representado por las

oportunidades y amenazas. <sup>70</sup>El producto del Peso y la Calificación es el Total Ponderado.

**Tabla N° 17: Matriz de Evaluación de Factores Externos para la microempresa que edita y distribuye textos de Educación Artística de nivel secundario en Arequipa**

Nro	Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
	<i>Oportunidades</i>			
1	PBI en el tramo optimista entre 5.8 y 5.9 para los años 2013, 2014 y 2015	0.05	3	0.15
2	Crecimiento en el mes de agosto 2013 del sector comercio en 5.37%	0.05	2	0.1
3	Inflación esperada anual de 2.9% para el año 2013 según el Banco Central de Reserva	0.05	2	0.1
4	Arequipa fue la segunda región más competitiva del país en el año 2012	0.06	2	0.12
5	Perú será el tercer país en crecer más en Latinoamérica en el 2013	0.05	2	0.1
6	Mejora de la calificación crediticia del país ante organismos internacionales	0.03	2	0.06
7	Incremento del ingreso de los peruanos en más del 6% en los últimos 10 años	0.06	2	0.12
8	Interés de los padres de familia por mejorar la educación de sus hijos	0.08	3	0.24
9	Crecimiento esperado de la inversión privada en el Perú en 7.7% para el año 2013	0.04	2	0.08
10	La estabilidad política con la que goza el país en la actualidad	0.06	2	0.12
	<b>Amenazas</b>			1.19
1	Contracción de 1.8% del sector manufactura en agosto 2013	0.05	1	0.05
2	Existencia de 11 conflictos sociales en la Región Arequipa en setiembre 2013	0.05	1	0.05
3	Permanencia de pobreza y desigualdad social en el país	0.03	2	0.06
4	Migración de alumnos de colegios públicos a colegios privados	0.07	4	0.28
5	Inversión empresarial de solo 0.1% en investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
6	Facilidad para el ingreso de competidores en la industria de textos escolares	0.06	2	0.12
7	Posibilidad de que se reemplacen los textos escolares por sistemas digitales	0.06	2	0.12
8	Hechos ilícitos que rodean los contratos entre colegios y editoriales	0.07	3	0.21
9	Percepción de que el transporte, la inseguridad y la contaminación son los principales problemas de Arequipa	0.03	2	0.06
		1.00	Total	2.19

<sup>70</sup> La Matriz EFE está basada en: Fred David, "Principios de Administración Estratégica", Prentice Hall, México 1995, p. 144 y 145

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de la microempresa analizada nos da un resultado general de 2.19, algo inferior a la cifra estándar de 2.5. Podríamos interpretarlo entonces como que la microempresa que edita y distribuye textos escolares no está aprovechando las oportunidades que hay en el ambiente ni protegiéndose adecuadamente de las amenazas del entorno.

Esto podría tener varias explicaciones quizás lo más sensato sería decir que el mismo mal, la falta de planeación estratégica, que arrastran las empresas peruanas está ejerciendo influencia en la microempresa analizada. Creemos, entonces, que no es exagerada la opinión del Sr. Fernando D'Alessio Ipinza cuando afirma que las empresas buscan resultados cortoplacistas y no proyectan su organización al futuro.<sup>71</sup>

El hecho de que la microempresa analizada obtenga un valor de 2.19 en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, inferior al promedio de 2.5, es una señal de que no está sacando ventaja de los beneficios de la planificación estratégica.

### **2.3. ANALISIS INTERNO**

En el análisis de los factores internos más destacables de la microempresa que está siendo estudiada consideraremos los siguientes: análisis de la función de administración, análisis de la función de marketing, análisis de la función de producción y análisis de la función financiera.

#### **2.3.1. ANALISIS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION**

El análisis de la función de administración empezará con el estudio del proceso administrativo en sus cuatro fases: planeación, organización, dirección y control. Las referencias a la información las hemos obtenido a través de la observación y de la reunión, conversación, entrevista y deliberación con el propietario de la empresa y su familia que le colabora.

---

<sup>71</sup> D'Alessio Ipinza, Fernando, *La Gerencia ante la crisis*, Centrum Católica – Pontificia Universidad Católica del Perú – Presentación en Power Point, Diapositiva 7



### a) LA PLANEACION EN LA MICROEMPRESA BAJO ANALISIS

La primera afirmación contundente que tenemos que hacer es que no existe una planeación formal y completa en la microempresa del Sr. Félix. A lo sumo las actividades y tareas se planifican desde el mes de noviembre o, en la mayoría de los casos, en diciembre. De la planificación de estos días es que se establece la cantidad de libros que se editarán para la campaña escolar del año siguiente.

Los únicos objetivos y estrategias que se formulan están referidos a la cantidad de libros que se van a hacer, a los costos y una que otra contingencia.

No podemos decir que exista una relación de objetivos estratégicos ni de objetivos operativos. Tampoco hay planes, políticas, normas, reglamentos ni ningún procedimiento establecido de antemano. Por lo tanto, el trabajo se realiza muy empíricamente, tomando como criterio principal la experiencia del propietario, su familia o del obrero con mayor experiencia.

Cierto es que al ser una microempresa familiar no hay que exigir una planeación global de sus actividades. Sin embargo, creemos que tampoco puede ser una excusa para dejar que la improvisación gobierne la toma de decisiones en la empresa que edita y distribuye textos escolares.

Como hemos informado, tal vez la única planeación que se realiza sea la de la demanda y para la cual se realiza un simple proceso. Una breve descripción, por ejemplo, de la cantidad de libros que se necesitarán imprimir para la campaña escolar 2014 es la siguiente:

“El propietario toma contacto con profesores o directores de colegios que ya son clientes antiguos. Los llama por teléfono y ellos garantizan una determinada cantidad de libros de educación artística que solicitarán. La suma de todos los pedidos de los clientes antiguos es lo que se enviará a impresión”

## b) LA ORGANIZACIÓN EN LA MICROEMPRESA BAJO ANALISIS

La distribución de las funciones y tareas que tiene que realizar el personal técnico se transmiten oralmente, pues cada uno ya sabe qué tiene que hacer.

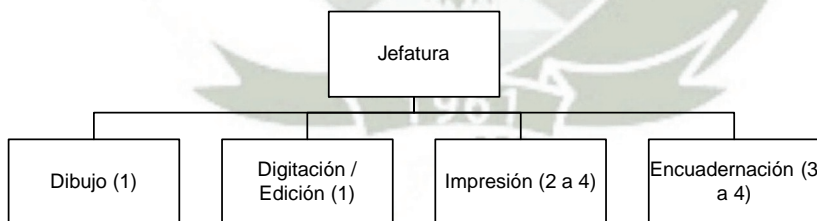
La autoridad y jefatura recae en el propietario de la microempresa, Sr. Félix. Sin embargo, a veces ante su ausencia o imprevistos personales algún miembro de la familia del Sr. Félix puede asumir la jefatura sin que esto signifique formalidad.

En cuanto al sistema de organización no podemos citar departamentos o áreas pues a lo sumo 11 personas integran la relación formal de personal. El criterio de departamentalización que se ha observado es el siguiente:

Jefatura	1 persona
Dibujo	1 persona
Digitación / Edición / Diseño	1 persona
Impresión	2 a 4 personas
Encuadernación	3 a 4 personas

En consecuencia este sería el organigrama por procesos de la microempresa analizada:

**Gráfico Nº 12: Organigrama por procesos de la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística**



Fuente: Sr. Félix Huamán  
Elaboración: Propia

Evidentemente se trata de un sistema de organización típicamente lineal. Y como sabemos esto tiene sus ventajas y además es el sistema más indicado para una microempresa, inclusive para algunas pequeñas empresas. La función de contabilidad es tercerizada, siendo asumida por un contador público colegiado de carácter externo. La asesoría legal,

tributaria, laboral o de cualquier otra índole también es asumida por terceros fuera de la empresa.

Como ya mencionamos el criterio para agrupar las funciones, tareas y actividades en la microempresa (lo que se conoce como departamentalización) es por procesos. Observemos que las funciones de administración, marketing, finanzas y las decisiones de producción son asumidas absolutamente por la Jefatura.

Los procesos técnicos u operativos son realizados por un dibujante, un experto en diseño gráfico, offsistas y encuadernadores. No existen en la microempresa órganos de apoyo, asesoría o staff; tampoco comités ni equipos de trabajo ni creemos que debamos exigirlos.

Los cuatro órganos que observamos en el segundo nivel del organigrama no tienen ninguna autoridad en la microempresa. Su función es solamente operativa pero entre ellos existen relaciones de coordinación. Aceptan y acatan la autoridad de jefatura y, en algunas ocasiones, se les permite participar de las decisiones con sugerencias y recomendaciones.

### **c) LA DIRECCION EN LA MICROEMPRESA BAJO ANALISIS**

La experiencia de 20 años en la edición y venta de libros escolares es el mejor componente de la filosofía de la gestión del propietario de la microempresa. Agreguémosle el contacto permanente con niños y jóvenes educandos, así como sus dotes y virtudes de profesor. Todo ello le han formado definitivamente un estilo de liderazgo más que nada autocrático.

Se permite la participación de los trabajadores con sugerencias y recomendaciones brindadas a la jefatura, pero esta es muy limitada y en casi todos los casos está enmarcada en cuestiones técnicas de los procesos para la edición de los textos.

Sabemos que muchas organizaciones nacionales y extranjeras han conseguido enormes progresos y han sabido destacar en sus sectores gracias a estilos de dirección autocráticos. Por lo que creemos que este estilo de liderazgo puede continuar imponiéndose en la microempresa bajo análisis.

El tipo de comunicación organizacional al que se recurre en la organización es el formal pues se sigue el único canal existente. La transmisión de órdenes, instrucciones, informes, requerimientos, solicitudes, etc. es oral. El flujo de comunicación es sumamente sencillo y funcional pues dado que solo existen dos niveles jerárquicos no hay necesidad de trasladar información a niveles intermedios y esperar respuesta o elevación al nivel superior. Así, jefatura emite una orden verbalmente y esta es comprendida por el subordinado e inmediatamente ejecutada. El informe de lo realizado también se realiza verbalmente.

Las solicitudes de permiso y de descanso, por ejemplo, son verbales también y la reafirmación del permiso tiene la misma característica: verbal.

Las decisiones son responsabilidad del propietario de la microempresa y una que otra vez de algún familiar que suele apoyarle en su labor. Se sigue un procedimiento empírico y pragmático para tomar decisiones. La intuición, la inspiración, la experiencia y la suposición son las mejores herramientas para tomar decisiones en este caso particular. No hemos observado ningún proceso lógico para resolver los problemas y encontrar soluciones. La evaluación de alternativas de solución a los problemas identificados se realiza muchas veces en solitario y se sigue un procedimiento cualitativo para evaluarlas.

En la microempresa bajo análisis hemos encontrado que la familia del Sr. Félix tiene expectativas y motivación en sus acciones de colaboración y ayuda. No es exagerado decir que la alegría y el optimismo encontrados en el local son evidentes.

Respecto a la motivación en la fuerza laboral el único agente motivador es el dinero, la remuneración que reciben. Se fijan metas de producción según la demanda esperada de textos para la campaña escolar y estos objetivos deben ser alcanzados por los técnicos sin que haya mayor oposición o dificultad en lograrlos.

Existe flexibilización en la solicitud de permisos siempre y cuando estos sean justificados y avalados por la jefatura. De alguna manera, esto podría servir para que el trabajador se sienta motivado a trabajar en la empresa.

#### **d) EL CONTROL EN LA MICROEMPRESA BAJO ANALISIS**

Al carecer de una planeación efectiva es poco lo que se puede esperar del proceso de control. Se controla el cumplimiento estricto de los turnos de trabajo, el ingreso y salida de los operarios respetando las horas de trabajo establecidas.

El control de los materiales e insumos empleados en la fabricación de los textos se realiza en un cuaderno. El uso de las máquinas, computadoras y otros materiales no es vigilado ni supervisado.

El control de calidad sí se realiza de manera práctica pero sin criterios estadísticos. Si durante el proceso de producción de los textos se observa alguna unidad con error entonces es retirada del proceso y se mantiene aparte. El mismo operario es quien se encarga de detectar y retirar el desperdicio.

Los lotes de textos terminados son analizados y a veces escrutados minuciosamente pero en una proporción que no se podría garantizar que todos los textos estén bien acabados. Generalmente un familiar del propietario de la empresa o algún trabajador con experiencia realizan esta función.

#### **2.3.2. ANALISIS DE LA FUNCION DE MARKETING**

La función de comercialización es asumida globalmente por el Sr. Félix, propietario de la microempresa. Dada la estructura de su empresa él mismo es quien tiene que asumir la responsabilidad de esta importante función.

Como parte del análisis interno de marketing señalamos que los clientes a los que se dirigen los textos de educación artística tienen esta característica: Son alumnos de colegios nacionales ubicados principalmente en la Provincia Arequipa, aunque también se distribuyen muy minoritariamente hacia Cuajone en la Región Tacna y Mollendo y Camaná en la Región Arequipa. Al estar destinados a colegios nacionales es de esperar que socioeconómicamente las familias de los estudiantes pertenezcan al nivel socioeconómico D y E, clase media baja y baja. Los

alumnos se encuentran estudiando Educación Básica Regular entre primer y quinto año de secundaria. No es posible hacer una distinción psicográfica ni conductual de los alumnos que utilizan el texto.

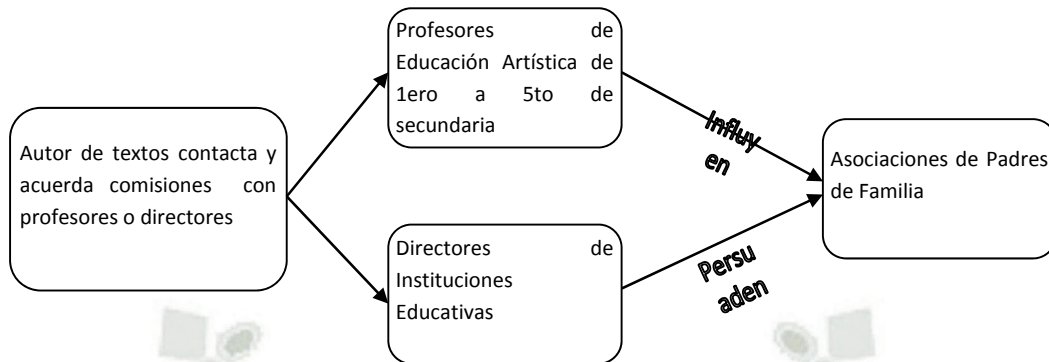
**El sistema de ventas.**- La importante función de ventas también recae únicamente en el propietario quien es el que realiza los contactos con directores y profesores de instituciones educativas interesadas en sus textos.

Ya describimos cómo se realiza el proceso de ventas con clientes antiguos. Para el caso de clientes nuevos el proceso de venta comienza con la búsqueda de directores o profesores de educación artística de secundaria a quienes realmente no sería correcto llamar clientes sino vendedores comisionistas. Ubicado un prospecto potencial se le da a conocer los precios y comisiones por conseguir que los padres de familia adquieran el libro. Luego el director o docente se encarga de conversar con la Asociación de Padres de Familia y tras una charla técnica de aquellos con la Asociación se les convence y estos terminan aceptando el texto para la instrucción de sus hijos. Posteriormente se cancelará al director o profesor del curso la comisión que le corresponde por la cantidad de libros que han logrado “colocar” entre las Asociaciones de Padres de Familia.

El proceso anterior práctica común en editoriales, autores y profesores que tienen textos de cualquier materia o asignatura. En el siguiente gráfico podemos entender mejor cómo se realiza el proceso de venta.



**Gráfico N° 13: Proceso de venta en la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística**



**Fuente y Elaboración:** Propias

Las ventas netas experimentadas en la microempresa bajo análisis nos permiten observar los siguientes datos históricos:

**Tabla N° 18: Ventas netas de la microempresa que produce y comercialización de textos escolares de educación artística**

Año	Ventas netas S/.
2010	89,452
2011	79,566
2012	56,811

**Fuente:** Propietario de Microempresa  
**Elaboración:** Propia

Podemos observar que las cifras son bastante frías. La microempresa está con una clara e inobjetable tendencia de descenso en sus ventas. La caída entre las ventas del año 2011 y 2012 es de 28.6% lo que nos quiere decir, entre otras cosas, que no hay una eficiente gestión en la función de marketing. Si no se toman medidas inmediatamente lo más probable es que se siga perdiendo participación en el mercado y las ventas caigan hasta niveles ya de pérdida para la empresa.

**Marketing estratégico en la microempresa analizada.-** Al inicio del análisis de la función de marketing se realizó una descripción del usuario

de los textos escolares de educación artística. Pero la elección del cliente con tales características no ha sido deliberada ni intencionalmente, pues se da prioridad al proceso de ventas por encima de la selección de un segmento de clientes rentable y de potencial crecimiento y que tenga necesidades definidas. Afirmamos entonces que la microempresa bajo análisis, como la mayoría de empresas de todo tamaño en el país, orienta su marketing al producto o a las ventas más no al cliente.

De acuerdo a declaraciones del propietario, Sr. Félix, los directores y profesores que utilizan sus textos lo consideran un material educativo completo, y de buena calidad, y que los alumnos que lo utilizan también tienen una opinión similar. Entonces los libros de educación artística se han posicionado como textos completos y de buena calidad tanto en sus usuarios, alumnos de primero a quinto de secundaria, como en los profesores de estos.

En lo que respecta a criterios de diferenciación hemos realizado la comparación de los textos de la empresa analizada y los textos de los competidores, elaborando la siguiente lista de elementos de diferenciación a favor de los libros de la microempresa estudiada:

- El libro de educación artística presenta un equilibrio entre texto y gráficos. No hay un desbalance hacia el contenido escrito, textual. De ser así sería contraproducente encontrar estas características en un libro de arte.
- Se utiliza un solo lado de la hoja para que el usuario, al dibujar, no observe al trasluz la cara opuesta.
- Los textos de primero a quinto de secundaria de Educación Artística siguen la currícula y sus contenidos al 100% según lo ordena el Ministerio de Educación del Perú. Es más, cada vez que se registra un cambio oficial de currícula (que por lo general es cada año) el autor adecúa los textos a los cambios adaptando su diseño y contenido.
- El texto está correctamente compaginado. Es decir, el orden de las páginas es correcto.



- La carátula de los textos cambia con cada año que el libro se imprime. El autor puede preciar de no presentar la misma carátula de sus libros en dos ediciones de diferentes años.

### **Marketing operativo en la microempresa analizada**

**Producto.-** El producto que el Profesor Félix, propietario de la microempresa estudiada, oferta al mercado es un texto de enseñanza del curso de Educación Artística. Son cinco versiones que se editan y distribuyen del material educativo, a saber:

- Libro de Educación Artística para Primer año de Educación Secundaria
- Libro de Educación Artística para Segundo año de Educación Secundaria
- Libro de Educación Artística para Tercer año de Educación Secundaria
- Libro de Educación Artística para Cuarto año de Educación Secundaria
- Libro de Educación Artística para Quinto año de Educación Secundaria

El autor no elabora ni distribuye textos para otro nivel de educación básica regular que no sea secundaria, ni está inmerso en otra línea de productos que no sean los textos del curso de Educación Artística.

Los textos, para todos los años de educación secundaria, no presentan empaque primario. Existe empaque secundario que es una caja de cartón, sin identificar o ajena a la empresa, donde se colocan los libros al ser enviados al colegio cliente o a la librería colaboradora. La cantidad de libros presentes en las cajas de cartón es variada según la dimensión del recipiente que las contiene.

Los libros de primero al quinto de secundaria tienen un aproximado de 130 páginas cada uno, están hechos en papel bond de 70 gramos color blanco. La orientación de los libros es horizontal, lo que resulta otro criterio diferenciador. Solo se utiliza un lado de la hoja. La tapa y contratapa son de cartón y se imprimen a todo color.

**Precio.-** El precio de cualquier libro y con el que se oferta a los alumnos es de 30 nuevos soles. De estos 30 soles hay que descontar 40% que es la comisión fija que se paga por unidad a los directores o profesores de Educación Artística de las Instituciones Educativas en las que se logra colocar los productos; es decir, 12 nuevos soles.

El método de fijación del precio que se emplea es, en palabras del propietario, el del costo más utilidad.

Al tener los libros un valor de 30 nuevos soles nos percatamos entonces que el precio del producto de la microempresa está casi igual al de todos los competidores.

**Distribución.-** La distribución de los textos sigue un canal directo. No hay presencia de intermediarios mayoristas ni minoristas. Los directores y profesores que relacionan con las Asociaciones de Padres de Familia, aseguran la compra de los libros en ellos y son simples contactos a los que se les paga una comisión por libro que se vende. En ningún momento ellos llegan a tener la propiedad y la responsabilidad de los textos escolares. Es decir que actúan como comisionistas.

La provincia de Arequipa es el principal mercado para estos productos. Algunos lotes, muy pequeños, son remitidos a las ciudades de Camaná, Mollendo y Cuajone.

Se utiliza librerías pero solamente como colaboradores. No hacen de agentes minoristas. A las librerías acuden los alumnos de los colegios contactados a pagar y llevar su libro adquirido. Después que las Asociaciones de Padres de Familia acuerdan usar el texto guía de educación artística, la microempresa remite los lotes de libros en los meses de marzo, a más tardar de abril, a los colegios o bien a las librerías colaboradoras.

En cuanto a la intensidad de la distribución esta es limitada. No se encuentran los textos en negocios minoristas y todo depende de una buena gestión de los comisionistas directores y profesores. Señalaríamos que es una distribución selectiva pues unos pocos contactos son los que se encargan de señalar los atributos y beneficios de los textos.

**Promoción.**- La promoción de los textos escolares de educación artística se basa solamente en la venta personal y algunas acciones de marketing directo. En la venta personal, el profesor autor de los textos contacta y conversa con los directores y profesores de las instituciones educativas. Estos a su vez contactarán con las Asociaciones de Padres de Familia y el proceso se ejecutará como ya se señaló.

Se aplican acciones de marketing directo pues el autor mantiene una lista, un directorio de colegios que han adquirido sus textos. Esta lista incluye nombres de directores, auxiliares de educación y profesores de arte; sus datos personales como cargo, teléfono del trabajo y personal, y otros datos importantes.

### **2.3.3. ANALISIS DE LA FUNCION DE PRODUCCION**

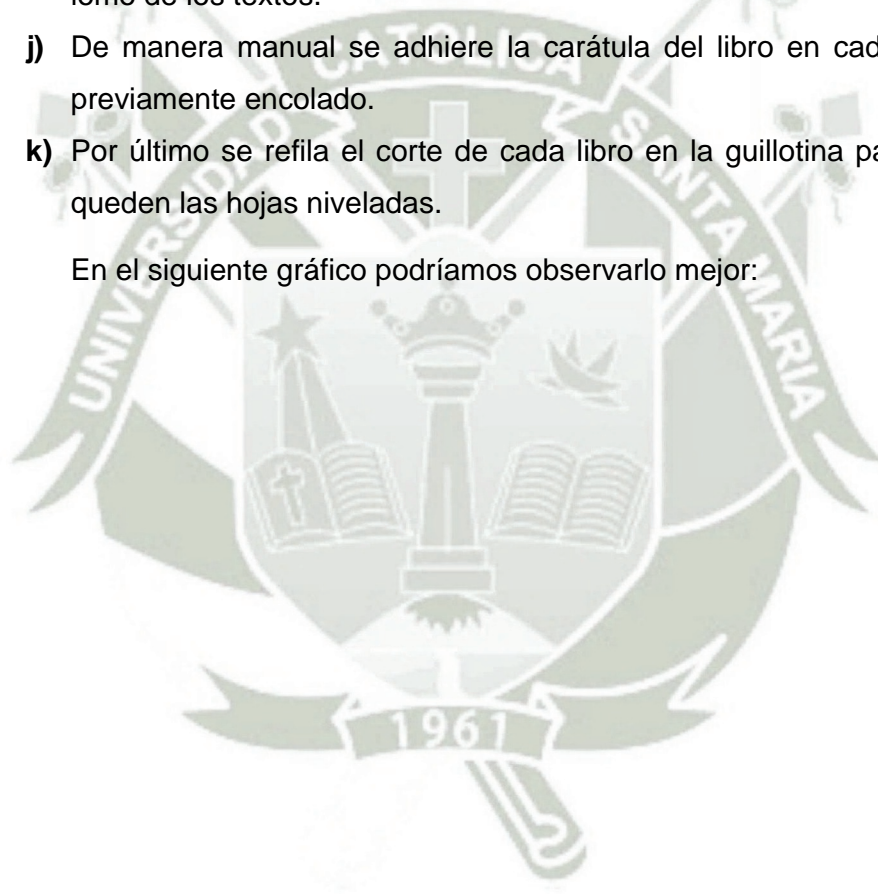
Dada su dimensión, tamaño, magnitud, nivel de ventas la información sobre la función de operaciones de la microempresa es bastante limitada y se circunscribe al proceso productivo.

**El proceso de edición, diseño y producción de textos.**- El proceso puede variar de empresa a empresa mayormente según el empleo de determinada tecnología, los estándares de calidad e inclusive la mano de obra que se emplee en la fabricación. En la microempresa que estamos analizando, una descripción del proceso de edición, diseño y producción de textos es aproximadamente así:

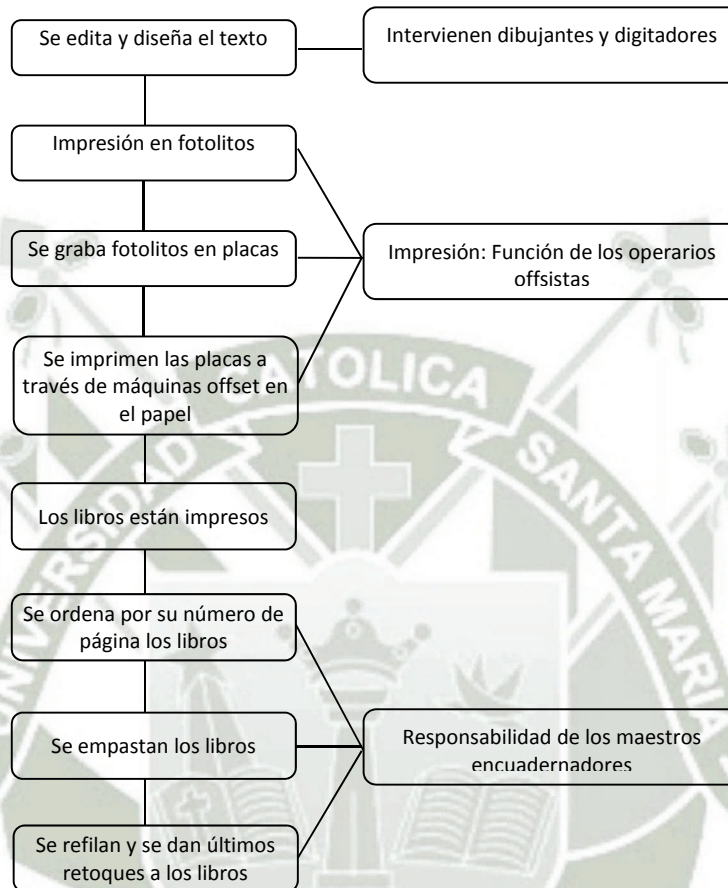
- a) Se edita y diseña el libro con sus dibujos, imágenes y texto en una computadora utilizando los programas de edición de imágenes Corel Draw y Photoshop.
- b) Se imprime el texto diseñado en un material especial para la impresión profesional denominado fotolito. La impresión se realiza en una impresora de fotolitos.
- c) El fotolito impreso (uno por cada página) es colocado en una placa moldeable y flexible y se graba en esta placa con una máquina llamada “quemadora de placa”.
- d) Las placas ya grabadas se bañan con un líquido llamado “revelador de placas”.

- e) Se llevan las placas grabadas y bañadas a la Máquina Offset para la impresión
- f) Se imprimen las placas en papel tamaño A3.
- g) Terminada la impresión total (de acuerdo al número de libros que se necesitarán y la cantidad de hojas de cada libro) se corta el papel A3 en el tamaño deseado, generalmente A4 o ligeramente inferior.
- h) Se compagina el texto, es decir se ordena según el número de páginas.
- i) Se engrampa el texto, cada libro, y se lleva a la máquina empastadora donde se encola (se esparce cola, pegamento) en el lomo de los textos.
- j) De manera manual se adhiere la carátula del libro en cada texto previamente encolado.
- k) Por último se refila el corte de cada libro en la guillotina para que queden las hojas niveladas.

En el siguiente gráfico podríamos observarlo mejor:



**Gráfico N° 14: Proceso de edición, diseño y producción de textos escolares de educación artística**



**Fuente y elaboración:** Propias

**Material y maquinaria y tecnología empleados.-** La relación de materiales que se emplea en la microempresa que produce y distribuye textos escolares de educación artística es la siguiente:

**Tabla N° 19: Materiales, maquinaria y tecnología empleados**

MATERIALES E INSUMOS EMPLEADOS	DISPOSITIVOS EMPLEADOS
Papel bond de diferente tamaño	2 imprentas offset
Papel bulky	1 guillotina eléctrica
Cartulina en diverso tamaño	1 escáner
Tintas magenta, cian, amarillo y negro	1 impresora laser
Gasolina, tiner y waipe	1 quemadora de placas
Fotolitos	1 máquina encoladora
Grapas de diversos tamaños	Engrampadoras manuales y de pie
Solvente revelador y para el lavado de placas offset	
Goma de protección de placas offset	
Diversos materiales e insumos menores	

**Fuente:** Propietario de microempresa

**Elaboración:** Propia

**Proveedores.-** La mayor parte de los materiales e insumos que utiliza la microempresa bajo análisis son proveídos por los negocios que se encuentran en la Calle Pizarro del cercado de Arequipa y que suelen abastecer a las imprentas y editoriales de materia prima. Así, por ejemplo, el papel se compra por resmas que contienen 1 millar de hojas tamaño A3. Las tintas se adquieren en el mismo lugar en los colores negro, cian, magenta y amarillo.

El cartón que se utiliza para las carátulas se compra también en la Calle Pizarro. Para el caso particular de producción de textos escolares se adquieren unas 10 resmas de cartón. Cada resma tiene 1000 unidades de cartón tamaño A3. Las grapas también se adquieren en el mismo sector y por millares.

**Técnicos y Operarios.-** Como ya hemos mencionado la labor administrativa recae en el propietario de la microempresa Sr. Félix. La responsabilidad de producir los textos recae en técnicos y operarios que son contratados para tal fin. Estos trabajadores han acompañado al propietario en el negocio editorial durante un buen tiempo y tienen amplia experiencia en el rubro. Dicho personal es el siguiente:

**Tabla Nº 20: Personal técnico que labora en la microempresa analizada**

Cargo	Requerimiento
Dibujante	1 persona
Digitador / Editor / Diseñador	1 persona
Impresor / Offsista	2 a 4 personas según la cantidad de textos que se necesite producir
Encuadernador	3 a 4 personas según la cantidad de textos que se necesite producir

**Fuente:** Propietario de la microempresa

**Elaboración:** Propia

En este punto cabe manifestar que el trabajo que se realiza en la microempresa no es a lo largo del año. Dadas las características de una campaña escolar, los técnicos y operarios solo trabajan los meses de febrero y marzo y muy ocasionalmente el mes de abril. Los meses de mayo a enero las imprentas offset no operan con los consiguientes costos que implica.

#### **2.3.4. ANALISIS DE LA FUNCION FINANCIERA**

Debido a razones de fuerza mayor, no ha sido posible conseguir los estados financieros de los últimos años. En cambio sí ha sido posible la obtención de datos contables fidedignos y reales del año 2012 lo que nos permite llegar a ciertas conclusiones importantes de la gestión administrativa y financiera de ese año.

#### **INDICES FINANCIEROS DE LA MICROEMPRESA ANALIZADA<sup>72</sup>**

**a) Margen de utilidad sobre las ventas.**- Este índice financiero y los siguientes miden la productividad o la gestión administrativa de la microempresa.

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

<sup>72</sup> Esta sección está basada en: Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F., *Fundamentos de Administración Financiera*, Quinta Edición, Nueva Editorial Interamericana, México, 1982, p. 54 - 80

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{3952}{56811}$$

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = 6.95\%$$

No tenemos estándares para comparar estas cifras obtenidas. Pero creemos que el valor de respuesta del margen de utilidad sobre ventas es bajo. Esto podría deberse a bajos precios de venta o a costos altos. Recordemos que el precio de los libros de la empresa está al promedio de los competidores lo que nos podría dar luces de que algún costo está bastante alto resignando a la utilidad.

**b) Rendimiento sobre el activo total.-** Esta razón financiera es conocida como ROI o RSI (Rendimiento sobre la inversión) y, para nosotros, expresa el más importante dato financiero de esta parte del análisis interno.

$$\text{Rendimiento sobre el activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rendimiento sobre el activo total} = \frac{3952}{158765}$$

$$\text{Rendimiento sobre el activo total} = 2.49\%$$

Este valor de 2.49% nos resulta bastante preocupante. Obtener una rentabilidad sobre la inversión de 2.49% es una cifra muy corta. Sin duda influye la bajísima utilidad neta derivada de problemas en cuanto a la administración y gestión de costos en la microempresa.

**c) Rendimiento sobre el capital contable.-** Este índice mide la tasa de rendimiento sobre la inversión del propietario o de los accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable (Patrimonio)}}$$

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{3952}{158765}$$

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = 2.49\%$$

La explicación por la que este índice es igual al del rendimiento sobre el activo total es porque el 100% del activo de la microempresa es financiado por el propietario de la misma. No existen acreedores, las cuentas del



pasivo son iguales a cero. Igual pensamos que el valor de 2.49% es una tasa muy baja para expresar rendimiento a favor del propietario.

Quisiéramos destacar que en la empresa existen Gastos de Venta para el año 2012 de 48220 nuevos soles, que representan el 85% de las ventas netas. Puede que este factor sea responsable de la baja utilidad neta percibida por la organización.

Con el análisis financiero estamos dando por terminado el análisis interno de la microempresa. La información que hemos proporcionado nos permite encontrar fortalezas y debilidades internas las mismas que vamos a consolidar y analizarlas debidamente. Para ello es turno de elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la que nos va a permitir conocer qué posición estratégica interna tiene la empresa<sup>73</sup>.



---

<sup>73</sup> La Matriz EFI está basada en: Fred David, *"Principios de Administración Estratégica"*, Prentice Hall, México 1995, p. 184 y 185

**Tabla N° 21: Matriz de Evaluación de Factores Internos para la microempresa que produce y distribuye textos de Educación Artística de nivel secundario en Arequipa**

Nro	Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
	<i>Fortalezas</i>			
1	La autoridad del propietario está definida y aceptada	0.03	3	0.09
2	Departamentalización por procesos acorde al rubro del negocio	0.05	3	0.15
3	Estilo de dirección autocrático	0.03	3	0.09
4	Experiencia del autor en la enseñanza de Educación Artística	0.04	4	0.16
5	Segmento de mercado claramente definido	0.04	3	0.12
6	El contenido de los textos ofrece el 100% de la currícula oficial del Ministerio de Educación	0.10	4	0.40
7	Tecnología de la microempresa en niveles aceptables de actualización	0.06	3	0.18
8	Buena edición y diseño de los textos	0.07	3	0.21
9	Los Procesos y técnicas de producción son confiables	0.04	3	0.12
10	Operarios y técnicos con experiencia en diseño e impresión offset	0.04	3	0.12
	<b><i>Debilidades</i></b>			1.64
1	Inexistencia de un sistema de planeación formal	0.06	2	0.12
2	Métodos empíricos en el 100% de toma de decisiones	0.04	1	0.04
3	Procedimientos de control incompletos	0.02	1	0.02
4	Poca intención en búsqueda de clientes nuevos	0.05	1	0.05
5	El año 2012 las ventas experimentaron un descenso del 28.6%	0.06	1	0.06
6	Rendimiento sobre la inversión de solo 2.49%	0.09	1	0.09
7	Altos gastos de venta	0.08	1	0.08
8	Operatividad de los activos solo 2 meses al año	0.03	1	0.03
9	No se aprovecha el canal de distribución indirecta	0.04	2	0.08
10	Clientes muy concentrados geográficamente	0.03	2	0.06
	Total	1.00		2.27

Fuente y Elaboración: Propias



En la Tabla N° 21 observamos que el resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) nos da 2.27, que al compararse con el estándar promedio de 2.5 nos indica claramente que la microempresa es débil internamente. Y esta situación debe ser preocupante pues 3 de las 10 debilidades encontradas son calificadas con la puntuación menor (1). Significa que en la práctica la empresa hace poco o nada por transformarlas en fortalezas o reducir su impacto debilitador.

#### **2.4. MATRICES PARA LA EVALUACION DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DEL PLAN ESTRATEGICO QUE SE ELABORA PARA LA MICROEMPRESA<sup>74</sup>**

Con la información externa y externa que acabamos de completar, la microempresa está en condiciones de construir una serie de matrices de evaluación que le permitirá analizar una serie de alternativas estratégicas cuya conclusión derivará en la elección de la estrategia o estrategias que mejor se adapten a las características de la organización.

Las Matrices cualitativas y cuantitativas que evaluaremos a continuación son: Matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades – fuerzas (Matriz AOFD), Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea), Matriz Interna – Externa y Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (Mcpe). A continuación de ello se continuará con la propuesta del Plan Estratégico a través de la formulación de objetivos y el establecimiento de Estrategias.

---

<sup>74</sup> El análisis a través de la Matriz AOFD, Matriz Peyea, Matriz Interna y Externa y Mcpe se basa en: Fred David, “*Principios de Administración Estratégica*”, Prentice Hall, México 1995, p. 192 - 233

**Tabla N° 22: Matriz AODF para la microempresa que produce y distribuye textos de Educación Artística en Arequipa**

	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La autoridad del propietario está definida y aceptada</li> <li>2. Departamentalización por procesos</li> <li>3. Estilo de dirección autocrático</li> <li>4. Experiencia del autor en la enseñanza de Educación Artística</li> <li>5. Segmento de mercado claramente definido</li> <li>6. El contenido de los textos ofrece el 100% de la currícula oficial del Ministerio de Educación</li> <li>7. Tecnología de la microempresa en niveles aceptables de actualización</li> <li>8. Buena edición y diseño de los textos</li> <li>9. Los Procesos y técnicas de producción son confiables</li> <li>10. Operarios y técnicos con experiencia en diseño e impresión offset</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de un sistema de planeación formal</li> <li>2. Métodos empíricos en el 100% de toma de decisiones</li> <li>3. Procedimientos de control incompletos</li> <li>4. Poca intención en búsqueda de clientes nuevos</li> <li>5. El año 2012 las ventas experimentaron un descenso del 28.6%</li> <li>6. Rendimiento sobre la inversión de solo 2.49%</li> <li>7. Altos gastos de venta</li> <li>8. Operatividad de los activos solo 2 meses al año</li> <li>9. No se aprovecha el canal de distribución indirecta</li> <li>10. Clientes muy concentrados geográficamente</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS – FO</b>	<b>ESTRATEGIAS – DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PBI en el tramo optimista entre 5.8 y 5.9 para los años 2013, 2014 y 2015</li> <li>2. Crecimiento en el mes de agosto 2013 del sector comercio en 5.37%</li> <li>3. Inflación esperada anual de 2.9% para el año 2013</li> <li>4. Arequipa 2da región más competitiva del país en el 2012</li> <li>5. Perú será el tercer país en crecer más en Latinoamérica en el 2013</li> <li>6. Mejora de la calificación crediticia del país ante organismos internacionales</li> <li>7. Incremento del ingreso de los peruanos en más del 6% en los últimos 10 años</li> <li>8. Interés de padres por mejorar la educación de sus hijos</li> <li>9. Crecimiento de la inversión privada en 7.7% para el 2013</li> <li>10. La estabilidad política actual del Perú</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfocarse en el mercado arequipeño únicamente (F4, F8, O4)</li> <li>2. Mejorar la calidad de los textos (F7, F9, F10, O1, O5, O7, O8)</li> <li>3. Incursionar con los textos escolares en otras regiones del país (F8, O5, O7)</li> <li>4. Producir textos escolares para otras materias diferentes a la Educación Artística (F8, O8)</li> <li>5. Buscar ser proveedor del Estado en el Sector Educación (F6, O1, O5)</li> <li>6. Aperturarse hacia el mercado de colegios privados (F6, F8, O8)</li> <li>7. Alquilar las imprentas offset a terceros (F7, O9)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar apoyo para la administración (D1, D2, D3, O7, O8)</li> <li>2. Ampliar los servicios de impresión a otros rubros además de textos escolares (D8, O7, O9)</li> <li>3. Hacer convenios con librerías para distribuir los textos (D9, O1, O7)</li> <li>4. Reducir las comisiones a profesores y directores de instituciones educativas (D7, O1, O2)</li> <li>5. Aplicar un nuevo sistema para planificar las ventas (D4, O9)</li> </ol>

<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIAS – FA</b>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contracción de 1.8% del sector manufactura en agosto 2013</li> <li>2. Existencia de 11 conflictos sociales en la Región Arequipa en setiembre 2013</li> <li>3. Permanencia de pobreza y desigualdad social en el país</li> <li>4. Migración de alumnos de colegios públicos a colegios privados</li> <li>5. Inversión empresarial de solo 0.1% en investigación y desarrollo</li> <li>6. Facilidad para el ingreso de competidores en la industria de textos escolares</li> <li>7. Posibilidad de que se reemplacen los textos escolares por sistemas digitales</li> <li>8. Hechos ilícitos que rodean los contratos entre colegios y editoriales</li> <li>9. Percepción de que el transporte, la inseguridad y la contaminación son los principales problemas de Arequipa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar la aplicación de normas que regulen aún más la producción de textos escolares (F1, F3, F4, A6)</li> <li>2. Afianzar la lealtad de clientes actuales (F4, F6, A7, A4)</li> <li>3. Por el momento no desarrollar nuevos productos (F7, F9, A5)</li> <li>4. Reforzar los atributos de los libros de Educación Artística (F6, A8)</li> <li>5. Reforzar el compromiso del trabajador con la microempresa (F3, A2, A9)</li> <li>6. Insistir con la calidad del producto terminado (F8, A1)</li> <li>7. Mantener los precios de los textos en su nivel histórico (F7, F8, F9, F10, A3).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recurrir a la planificación de jornadas de capacitación y entrenamiento en administración (D1, D2, D3, A4)</li> <li>2. Vender progresivamente los activos de la microempresa (D6, D8, A7)</li> <li>3. Formar alianzas estratégicas con otras editoriales o autores (D4, A6)</li> <li>4. Entablar contacto directamente con Asociaciones de Padres de Familia (D7, A8)</li> <li>5. Utilizar ventas agresivas (D5, A3)</li> </ol>

## MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y LA EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA)

En la microempresa analizada se ha realizado la Matriz PEYEA que permitirá proponer algunas estrategias para su desarrollo en la implementación del Plan Estratégico

**Tabla N° 23: Matriz PEYEA para la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística en Arequipa**

Factores	Calificación
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>	
No depende del sistema financiero	4
La microempresa no tiene acreedores	4
El rendimiento del activo total el año 2012 fue de 2.49%	1
Gastos de venta representan el 85% de las ventas netas	2
<b>Promedio FF</b>	2.75
<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Decrece número de alumnos en colegios públicos	2
Las familias se interesan en la educación de sus hijos	5
No hay barreras significativas para el ingreso de competidores	1
La tecnología es estándar en la industria editorial arequipeña	4
<b>Promedio FI</b>	3
<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	
PBI peruano dentro de niveles optimistas	-5
Precios de competidores dentro del promedio 30 soles	-3
Tecnología digital podría reemplazar al libro	-3
Fácil acceso a materiales e insumos para producir un texto	-2
<b>Promedio EA</b>	-3.25
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	
Los textos tienen una calidad aceptable	-1
Amplia experiencia como docente del autor	-1
Presencia de editoriales nacionales	-4
Segmento de mercado definido	-2
<b>Promedio VC</b>	-2

**Fuente y Elaboración:** Propias

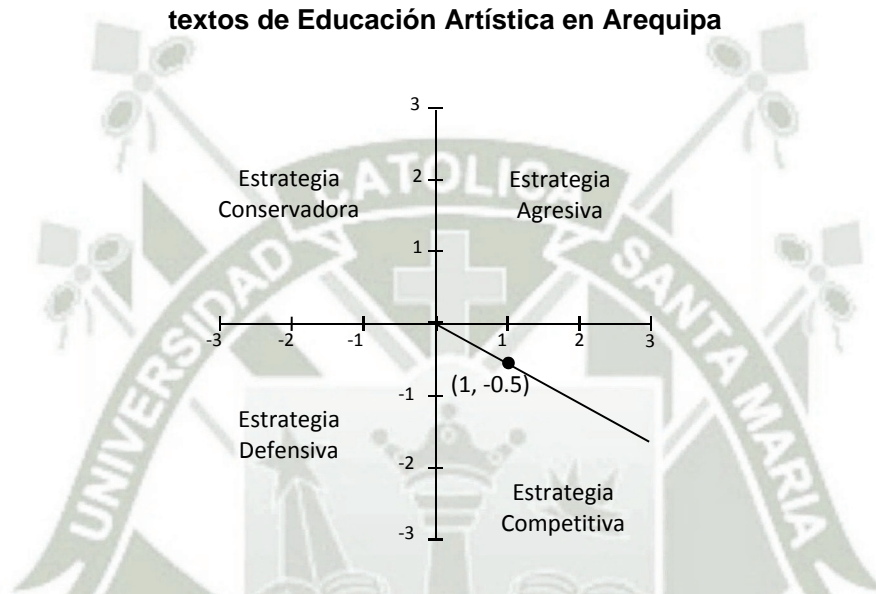
## Conclusiones sobre la matriz PEYEA

Con los datos consignados podemos elaborar el vector para la Matriz PEYEA que vendría a estar representado así:

$$\text{EJE X} = \text{VC} + \text{FI}, \text{EJE X} = -2 + 3, \text{EJE X} = 1$$

$$\text{EJE Y} = \text{EA} + \text{FF}, \text{EJE Y} = -3.25 + 2.75, \text{EJE Y} = -0.5$$

**Gráfico N° 15: Gráfico de la Matriz PEYEA para la microempresa que produce textos de Educación Artística en Arequipa**

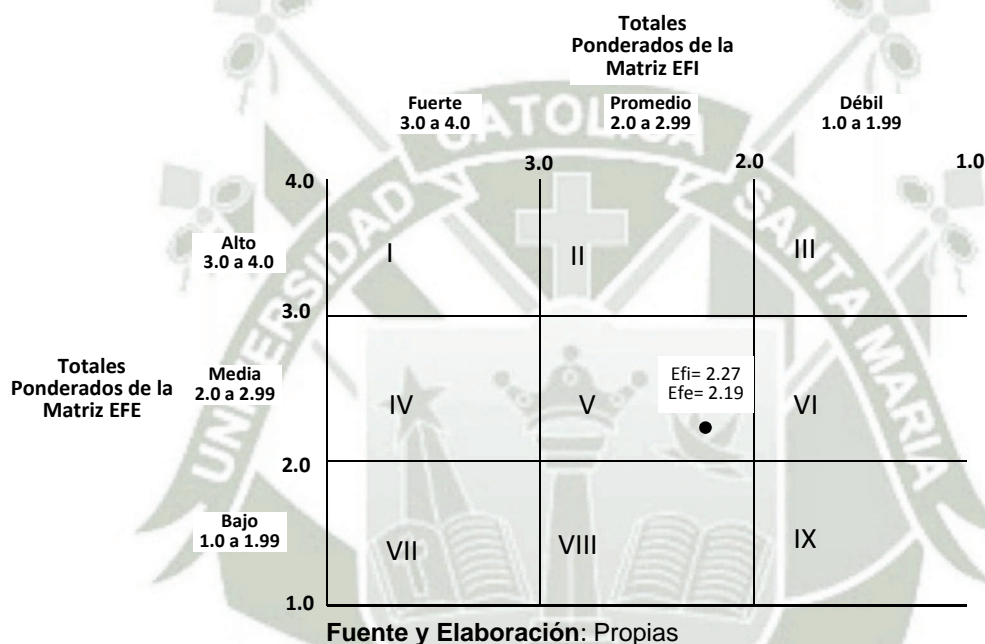


Podemos arribar a la conclusión que de acuerdo a la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) y tomando en cuenta ciertos factores, la microempresa que produce y distribuye textos escolares de educación artística ha obtenido un punto de intersección xy de 1, -0.5 el cual le ubica dentro del cuadrante que se corresponde con la Estrategia Competitiva. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

## MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

A la microempresa le pueden resultar muy útiles los resultados que se obtengan de la construcción de una Matriz Interna y Externa. Para ello tomando en cuenta que los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos obtuvo un promedio ponderado de 2.27 y la Matriz de Evaluación de Factores Externos obtuvo 2.19 se construyó la Matriz Interna Externa

**Gráfico N° 16: Matriz Interna – Externa de la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística en Arequipa**



Los cuadrantes I, II y IV se adaptan mejor a estrategias de “Crecer y Construir”, los cuadrantes III, V y VII con las estrategias “Retener y Mantener”; mientras que los cuadrantes VI, VIII y IX con estrategias de “Cosechar o desinvertir”. Podemos apreciar que para los valores de la Matriz EFI y Matriz EFE de 2.27 y 2.19, respectivamente, le corresponde el Cuadrante V. Por lo tanto, de acuerdo a la Matriz Interna y Externa sería recomendable a la microempresa analizada una serie de estrategias de “Retener y Mantener”.

Un conjunto de estrategias que encajan en las de “Retener y Mantener” serían las de penetración en el mercado y el desarrollo del producto.



## MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA (MCPE)

Con la información obtenida a través de las matrices anteriores la microempresa analizada ya puede seleccionar entre las diferentes alternativas de estrategias planteadas cual es la que mejor se puede adaptar a sus características y diseñar a partir de allí una estrategia genérica, una serie de estrategias funcionales y finalmente el plan operativo que servirá de curso de acción para el Plan de Estratégico.

La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) y la Matriz Interna Externa han permitido, a través de su construcción, proponer una serie de estrategias alternativas que podrían ser de mucha utilidad para la microempresa que produce y distribuye textos escolares en Arequipa:

- La Matriz AODF ha permitido plantear 24 estrategias y dada la imposibilidad de analizarlas a todas, las hemos agrupado en estrategias de penetración de mercado, de desarrollo del producto, de participación y de encogimiento
- De acuerdo a la Matriz PEYEA le es recomendable a la microempresa seguir una Estrategia competitiva que incluyen estrategias de: integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.
- De acuerdo a la Matriz Interna Externa la microempresa ha caído en el cuadrante V siéndole aconsejable la categoría “Retener y Mantener” cuyas estrategias alternativas son: penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

Entonces, en una reunión con el propietario de la microempresa y considerando la amplitud de estrategias evaluadas se decidió que las estrategias que se evaluarán con la MCPE serán las siguientes series:

- Estrategia de penetración en el mercado
- Estrategia de desarrollo del producto
- Estrategia de desarrollo del mercado

**Tabla N° 24: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) de la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística en Arequipa**

Factores críticos para el éxito	Peso	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Desarrollo del mercado	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>Oportunidades</b>							
1. PBI en el tramo optimista entre 5.8 y 5.9 para los años 2013, 2014 y 2015	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
2. Crecimiento en el mes de agosto 2013 del sector comercio en 5.37%	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3. Inflación esperada anual de 2.9% para el año 2013 según el Banco Central de Reserva	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Arequipa fue la segunda región más competitiva del país en el año 2012	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
5. Perú será el tercer país en crecer más en Latinoamérica en el 2013	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15
6. Mejora de la calificación crediticia del país ante organismos internacionales	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09
7. Incremento del ingreso de los peruanos en más del 6% en los últimos 10 años	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
8. Interés de los padres de familia por mejorar la educación de sus hijos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9. Crecimiento esperado de la inversión privada en el Perú en 7.7% para el año 2013	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
10. La estabilidad política con la que goza el país en la actualidad	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18
<b>Amenazas</b>							
1. Contracción de 1.8% del sector manufactura en agosto 2013	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
2. Existencia de 11 conflictos sociales en la Región Arequipa en setiembre 2013	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3. Permanencia de pobreza y desigualdad social en el país	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06
4. Migración de alumnos de colegios públicos a colegios privados	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
5. Inversión empresarial de solo 0.1% en investigación y desarrollo	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
6. Facilidad para el ingreso de competidores en la industria de textos escolares	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
7. Posibilidad de que se reemplacen los textos escolares por sistemas digitales	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
8. Hechos ilícitos que rodean los contratos entre colegios y editoriales	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
9. Percepción de que el transporte, la inseguridad y la contaminación son los principales problemas de Arequipa	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06

Factores críticos para el éxito	Peso	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Desarrollo del mercado	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>Fortalezas</b>							
1. La autoridad del propietario está definida y aceptada	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03
2. Departamentalización por procesos acorde al rubro del negocio	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10
3. Estilo de dirección autocrático	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03
4. Experiencia del autor en la enseñanza de Educación Artística	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
5. Segmento de mercado claramente definido	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16
6. El contenido de los textos ofrece el 100% de la currícula oficial del Ministerio de Educación	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
7. Tecnología de la microempresa en niveles aceptables de actualización	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
8. Buena edición y diseño de los textos	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
9. Los Procesos y técnicas de producción son confiables	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
10. Operarios y técnicos con experiencia en diseño e impresión offset	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12
<b>Debilidades</b>							
1. Inexistencia de un sistema de planeación formal	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
2. Métodos empíricos en el 100% de toma de decisiones	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12
3. Procedimientos de control incompletos	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06
4. Poca intención en búsqueda de clientes nuevos	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
5. El año 2012 las ventas experimentaron un descenso del 28.6%	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
6. Rendimiento sobre la inversión de solo 2.49%	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7. Altos gastos de venta	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
8. Operatividad de los activos solo 2 meses al año	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
9. No se aprovecha el canal de distribución indirecta	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
10. Clientes muy concentrados geográficamente	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03
TOTAL			5.25		5.09		4.95

Fuente y Elaboración: Propias

CA= Calificación del atractivo, TCA= Total de calificaciones del atractivo

Calificación del atractivo: 1= no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4= muy atractiva

Luego de realizar los cálculos respectivos de la MCPE observamos que se han obtenido los siguientes totales:

Estrategia de Penetración en el Mercado=5.25

Estrategia de Desarrollo del Producto= 5.09

Estrategia de Desarrollo del Mercado= 4.95

Por lo tanto a la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística en Arequipa le haría bien implementar la estrategia de penetración en el mercado al haber obtenido una calificación de 5.25, cifra superior a otras dos estrategias alternativas evaluadas.

En consecuencia, la dirección de la microempresa debe formular estrategias funcionales y estrategias operativas que estén en consecuencia con la estrategia de penetración en el mercado.

## **2.5. FORMULACION DE OBJETIVOS**

La siguiente etapa en el proceso del plan estratégico que estamos proponiendo para una microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística es la Formulación de Objetivos.

Antes de proceder con la formulación de objetivos hay que revisar si, después de la elaboración de la matriz FODA, la misión planteada al inicio de esta propuesta es reafirmada o hay necesidad de cambiarla por las características de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas que hacen imposible o dificultan la aplicación de la misión a la microempresa.

Entonces, la microempresa afirma que no encuentra inconveniente alguno en reafirmar la misión y cree que es posible alcanzarla como originalmente fue planteada:

“Nuestra organización produce y distribuye textos de Educación Artística. Nos comprometemos a la formación artística del educando del sur del país con contenidos modernos y oficiales”.

En la microempresa se piensa que los siguientes objetivos están planteados sobre una base realista y racional, es por ello que adoptan como objetivos las siguientes propuestas:

1. Posicionar nuestros productos como textos de Educación Artística de calidad y buen diseño que cumplen con la currícula oficial.
2. Incrementar las ventas 20% durante los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018
3. Obtener una rentabilidad sobre el activo superior al 5% para el año 2014, y superior a 7.5% en los ejercicios 2015 al 2018

## 2.6 ESTRATEGIAS

El siguiente paso en el Plan Estratégico es el establecimiento de estrategias que permitan conseguir los 3 objetivos planteados. Como el caso que estamos viendo corresponde a una microempresa, entonces la jerarquía de las estrategias no corresponde a las que se establece en las corporaciones o en holdings que tienen en cartera empresas en diferentes sectores o industrias.

La microempresa analizada opera en un solo sector, razón por la que solo se le puede ajustar a la denominada “estrategias que compiten en una sola industria”. Autores como Thompson y Strickland y Hill y Jones lo afirman en sus estudios.

Así para el caso de empresas que trabajan en una sola industria la jerarquía de estrategias empieza con la elaboración de estrategias genéricas de Porter<sup>75</sup> para luego terminar con las estrategias funcionales. En nuestro caso después de las estrategias funcionales elaboraremos un Plan Operativo que complementa las estrategias funcionales.

### 2.6.1. ESTRATEGIAS GENERICAS

Las estrategias genéricas o competitivas son 3, de acuerdo a como las planteó Michael Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Por ser la empresa analizada una microempresa, lo más conveniente y

---

<sup>75</sup> Hill, Charles y Jones, Gareth, op. cit., p. 457, 459

adecuado es corresponderle una Estrategia de Enfoque para alcanzar los objetivos planteados.

Ahora bien, dentro de la estrategia genérica de enfoque la microempresa tiene que decidirse por el enfoque en costos o el enfoque en diferenciación. Se ha decidido que es apropiado elegir la Estrategia Genérica de Enfoque en Diferenciación, pues se tiene los atributos que se consideran justos para el caso, además:

- Primero, su presupuesto. Por su magnitud cuenta con un patrimonio muy pequeño y limitado para aspirar a una estrategia de costos.
- Segundo, aspirar a fuentes de financiamiento externas significaría endeudarse y en la empresa piensa que esa sería una medida muy arriesgada.

El desarrollo y planteamiento de esta estrategia requiere la formulación de estrategias funcionales que es lo que corresponde a la siguiente sección.

### **2.6.2. ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

De acuerdo a la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica lo más adecuado para la microempresa son las Estrategias de Penetración de Mercado.

Entonces nuestras estrategias funcionales que se plantean tomarán en cuenta a la serie de estrategias que mayor valor obtuvo durante la evaluación por la MCPE. También aclaramos que las estrategias se plantearán para las funciones de administración, producción, finanzas y marketing que se ejecutan en la microempresa que produce y distribuye textos escolares.

## ESTRATEGIAS PARA LA FUNCION DE ADMINISTRACION

### a) De planeación:

1. Exigir la elaboración de planes y programas funcionales.
2. Recurrir a la técnica de benchmarking para disponer de documentos de planificación en empresas editoras nacionales e internacionales y ver la posibilidad de rediseñarlos a las necesidades de la microempresa bajo análisis.
3. Aplicar técnicas de planeación cuantitativas para reducir la incertidumbre, la improvisación y el riesgo.

### b) De Organización:

1. Dejar claramente establecido y por escrito las funciones, responsabilidades, tareas o actividades que le corresponden al Jefe de la microempresa y a cada trabajador de la misma.
2. Contar con la ayuda y colaboración formal de un nuevo trabajador que se encargue de llevar a cabo algunas tareas de administración, a manera de apoyo al jefe de la empresa. El encargado del puesto debe tener conocimientos mínimos de administración en el aspecto técnico.

### c) De Dirección:

1. La empresa asume una decisión muy importante: debe mantenerse operativa los 12 meses del año dentro del sector de impresión y no solamente los que corresponden a la campaña escolar. Por lo tanto, en los meses sucesivos debe buscar alternativas que le permitan hacer operativa esta estrategia.
2. Mantener el estilo de dirección autocrático en la dirección de la microempresa, sin que esto signifique un endurecimiento en la actitud hacia los trabajadores.
3. Es necesario que, o bien el jefe de la microempresa o el auxiliar en administración que estamos proponiendo, se capaciten o hayan recibido capacitación en administración para darle una mayor

garantía a la realización de las estrategias que estamos proponiendo.

4. Aplicar diferentes herramientas de motivación como el reconocimiento y la participación de los trabajadores. Podría objetarse esta actividad por su aparente falta de relación con el liderazgo autocrático. Sin embargo, creemos que tal incompatibilidad participación / reconocimiento / liderazgo autocrático puede ser manejable.

**d) De Control:**

1. Formalizar el control de materiales e insumos que se emplean en la producción de textos de manera que se asegure una buena administración de los recursos y también el control de los costos.
2. Implementar un Sistema Manual de control de calidad de manera que la calidad y el buen diseño de los textos se mantenga y asegure la complacencia del cliente.
3. Aplicar, a modo de prueba, la técnica motivacional de fijación de objetivos cuantitativos. Esta técnica podría ejecutarse solo para una parte del proceso de producción de textos e ir evaluando semanalmente los resultados de esta prueba.

**ESTRATEGIAS PARA LA FUNCION DE PRODUCCION U OPERACIÓN**

1. Es crucial que los operarios de la microempresa conozcan, entiendan y actúen en consecuencia con los objetivos planteados por la empresa. Uno de los objetivos afirma que los textos deben ser de calidad y buen diseño. Entonces la materialización de esta meta también es responsabilidad del personal técnico y para ello necesitan conocer y aprender qué es lo que pretende la organización.
2. Estudiar y analizar procesos productivos de editoriales nacionales o extranjeras, decidir si es posible su adaptación a la realidad de la microempresa, si pueden ser mejorados, o compararlos con los de la microempresa bajo un juicio imparcial.



3. Realizar un mantenimiento constante de la maquinaria y tecnología existente, que se encuentre perfectamente operativa a lo largo de los meses de, al menos, los tres siguientes años.
4. Realizar innovaciones periódicas en la tecnología menor como impresoras láser. Exceptuando las máquinas offset, los dispositivos y máquinas restantes pueden renovarse cada 5 o más años.
5. Mantener las condiciones de seguridad en la producción en un estado ideal para cada jornada diaria de trabajo. Si bien es cierto el volumen de operaciones es ínfimo en comparación con una planta industrial, no es menos cierto que consecuencias personales, legales y económicas pueden sobrevenir en caso acontezca un accidente de trabajo.
6. Cumplir sin objeciones ni vacilaciones con las normas ambientales exigidas. Esto implica saber si la calle donde opera la microempresa está señalada como zona ad hoc para la impresión de textos.
7. La tecnología, maquinaria y dispositivos; así como los materiales e insumos empleados deben tener el nivel de calidad adecuado, de manera que el producto terminado debe mantener la calidad y buen diseño observados en el análisis interno. Así mismo deben ser apreciados por el alumno usuario, el padre de familia y el docente de educación artística.

### **ESTRATEGIAS PARA LA FUNCION FINANCIERA**

1. Cualquier decisión que amerite una inversión ha de financiarse sin la colaboración del Sistema Financiero formal. También habrá de eliminarse la posibilidad de contraer cualquier tipo de deuda. Las compras se efectuarán, para todos los casos, con pagos al contado. Entonces, nuevas inversiones y compras se realizarán con el patrimonio o aporte personal del propietario.
2. Estudiar la posibilidad de vender la maquinaria que deja de usarse y es renovada cada cierto tiempo. De esta manera se obtendrán ingresos extra que podrían utilizarse en capacitación o compras menores.

3. Reducir rubros de gastos muy elevados y que realmente ameriten una menor cuantía. Esto deberá realizarse sin perjuicio de un producto bien hecho. Entonces, una reducción de los gastos, no tiene porque verse reflejada en la disminución de la calidad de los textos.
4. Buscar proveedores cuyos precios de materia prima o insumos sean los de menor valor del mercado, pero que no reduzca la calidad ni cantidad del producto final. Si fuera posible la microempresa debe procurar el contacto con los distribuidores mayoristas, comprar directamente al exportador o al fabricante.

### **ESTRATEGIAS PARA LA FUNCION DE MARKETING**

#### **a) Para el Producto**

1. Reforzar los siguientes atributos y beneficios y convertirlos en elementos de diferenciación para el producto texto de educación artística:
  - Texto escolar de calidad y buen diseño
  - Presentar un equilibrio entre texto y gráficos.
  - Proteger de los efectos en la vista de una hoja amarilla o de baja calidad
  - Contenidos al 100% de la currícula oficial según el Ministerio de Educación del Perú.
  - Formato de presentación horizontal

#### **b) Para el Precio**

1. El precio debe ser establecido tomando en cuenta un objetivo de precio competitivo. Es decir, no debe alejarse ni reducirse con respecto al promedio de la, dado que son las comisiones para profesores y directores las que deciden la compra. La empresa tiene confianza en que sus elementos diferenciadores empiecen a generar una inclinación hacia la compra en el cliente.

#### **c) Para la Plaza o Distribución**

1. Eliminar progresivamente el sistema de distribución por medio del cual se paga una comisión a profesores o directores por influir en

los padres de familia para la compra del texto. Para ello la microempresa debe contactar directamente con las Asociaciones de Padres de Familia (APAFAS) y trasladar un porcentaje de la comisión ahorrada al precio final del libro.

Esta medida es, a nuestro modo particular de ver, una de las más importantes pues podría permitir conquistar muchos más clientes en el mercado elegido.

**d) Para la Promoción**

1. Descartar la publicidad y la promoción de ventas como herramientas de comunicación. En cambio, sí apostar por el marketing directo por ser lo más conveniente para las micro y pequeñas empresas. Además se puede adoptar como ventaja competitiva la amplia experiencia y el prestigio ante directores y profesores que tiene el autor de los libros.

**e) Para las ventas**

1. No se pueden descuidar a los clientes actuales. Sin embargo, la empresa debe potenciar la búsqueda y conquista de nuevos clientes que pertenezcan al segmento elegido. En los últimos años ha sido muy escaso el número de colegios nuevos que han aceptado el texto de educación artística; por lo tanto, esta situación debe revertirse si se quiere penetrar aún más en el mercado.
2. Tanto el jefe de la microempresa como el auxiliar de administración, cuyo cargo estamos proponiendo, tienen la responsabilidad de la búsqueda de clientes y ofrecer el producto. Por lo tanto, deben conocer completamente los atributos y beneficios del producto, las carencias y defectos y estar preparados para responder las preguntas más frecuentes que les realicen.

**2.6.3. PLAN OPERATIVO PARA COMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

Para ser más específicos respecto a qué hay que hacer para alcanzar los objetivos del plan estratégico la microempresa ha elaborado un Plan

Operativo el mismo que el mismo que sigue las pautas de las estrategias funcionales. Debemos tomar en consideración que este Plan Operativo es para ejecutarse en el corto plazo; es decir, en un tiempo menor de un año o fechas cercanas al año.

**Tabla Nº 25: Plan operativo para la microempresa que produce y distribuye textos escolares de Educación Artística**

Nro.	Actividad	Plazo	¿Quién ejecuta la actividad?
<b>Para la función de Administración:</b>			
1	Exigir la elaboración de Planes de Trabajo semanales a Jefatura, Dibujo, Digitación / Edición e Impresión	Inmediato	Auxiliar de Administración y Operario de mayor experiencia
2	Visitar páginas web de editoriales nacionales e internacionales y buscar documentos, manuales, etc. de planificación que se puedan adaptar a la microempresa	Inmediato	Auxiliar de Administración
3	Elaborar Presupuestos de compras y ventas y el Manual de Organización y Funciones de la microempresa	Enero 2014	Auxiliar de Administración
4	Contratar un Egresado Técnico en Administración con experiencia mínimo de 2 años. El cargo que ocupe será el de Auxiliar de Administración	Inmediato	Jefe de la Microempresa
5	Estudiar posibilidades de ingresar al sector de impresión en los rubros de impresión de tarjetas, afiches, volantes, anuncios, trifoliados y otros similares	Abril 2014	Jefe de la Microempresa y Auxiliar de Administración
6	Crear el documento: Hoja de Control de Recursos que sirva para la supervisión en el uso de materiales e insumos	Enero 2014	Auxiliar de Administración
7	Asistencia obligatoria del Jefe de la microempresa y el auxiliar de administración a Diplomados en Administración de 6 meses de duración	Diciembre 2014	Jefe de la Microempresa y Auxiliar de Administración
8	Llevar un Registro Semanal de los objetivos de producción planificados y de lo verdaderamente alcanzado	Abril 2014	Jefe de la Microempresa
9	Felicitar y reconocer cada último viernes laborable del mes a los trabajadores que hayan alcanzado o superado todas sus metas semanales	Abril 2014	Jefe de la Microempresa y Auxiliar de Administración
10	Elaborar un Registro de Control de Calidad para los productos terminados con métodos estadísticos aleatorios que permite asegurar la calidad de los textos producidos	Marzo 2014	Auxiliar de Administración
11	Establecer metas cualitativas para el proceso de Encuadernación, registrar los resultados, exigir su cumplimiento y evaluar cada fin de semana si se cumplió la meta trazada	Abril 2014	Auxiliar de Administración
<b>Para la función de Producción:</b>			
1	Reunir los días lunes a primera hora a los trabajadores, recordarles el plan de trabajo para esa	Abril 2014	Jefe de la Microempresa

Nro.	Actividad	Plazo	¿Quién ejecuta la actividad?
	semana, la misión de la organización y los objetivos que persigue		
2	Hacer mantenimiento semanal a las impresoras offset	Marzo 2014	Operario de mayor experiencia
3	Revisar diariamente en el inicio de cada turno e intempestivamente a cualquiera hora el uso adecuado de los implementos de seguridad de los operarios	Marzo 2014	Jefe de la Microempresa
4	Revisar los dispositivos legales emitidos por la Municipalidad Distrital de Miraflores y observar si la calle donde opera la microempresa está zonificada para el trabajo de imprenta	Inmediato	Jefe de la Microempresa
<b>Para la función financiera:</b>			
1	Analizar junto al contador la posibilidad de reducir cuentas que generan altos valores para los Gastos de Venta como el pago alto de comisiones	Febrero 2014	Auxiliar de Administración
2	Elaborar una Lista de Proveedores de Arequipa y Lima para todos los materiales e insumos que se utilizan en la industria de la Impresión. La lista debe incluir precios	Enero 2014	Jefe de la Microempresa
<b>Para la función de Marketing:</b>			
1	Utilizar, como referencia, para las siguientes ediciones de los libros de Educación Artística las ediciones del año 2013	Marzo 2014	Jefe de la Microempresa
2	Establecer el valor de 30 nuevos soles para los libros de Educación Artística si es que estos se venden por intermediación de directores y profesores. Se establecerá el valor de 24 nuevos soles si es que los textos se venden por la intermediación de las Asociaciones de Padres de Familia	Marzo 2014	Jefe de la Microempresa
3	Hacer una lista con la relación de precios de libros de Educación Artística de 1ero a 5to de secundaria en la ciudad de Arequipa	Diciembre 2013	Auxiliar de Administración
4	Analizar desde 2 meses antes del término del año escolar 2014 posibles cambios en la currícula de Educación Artística para secundaria	Diciembre 2014	Jefe de la Microempresa
5	Para la búsqueda de clientes nuevos: Elaborar una lista de los Presidentes de las Asociaciones de Padres de Familia (Apafa) de, al menos 40 colegios secundarios de la Región Arequipa. La relación debe contener los datos personales como nombre de la institución educativa, nombre del Presidente, dirección, número de teléfono celular, correo electrónico y en lo posible lugar de trabajo	Febrero 2014	Auxiliar de Administración
6	Elaborar una lista de los Directores y Profesores del curso de Educación Artística de secundaria, de al menos 40 colegios entre clientes actuales y clientes potenciales nuevos. La relación debe incluir los mismos datos de la lista de los Presidentes de las Asociaciones de Padres de Familia.	Febrero 2014	Auxiliar de Administración
7	Enviar a cada Presidente de Apafa un oficio solicitando una reunión personal. De concretarse, preparar por escrito un brochure donde se detallen los atributos y beneficios de los textos y las ventajas de comprarlo directamente sin intervención de comisionistas	Marzo 2014	Jefe de la Microempresa y Auxiliar de Administración

Nro.	Actividad	Plazo	¿Quién ejecuta la actividad?
8	Entrevistarse con los Directores y Profesores enlistados y explicarles los atributos y beneficios de los textos. Así mismo, señalarles la comisión a la que tendrán derecho de concretarse una venta.	Marzo 2014	Jefe de la Microempresa y Auxiliar de Administración

#### 2.6.4. PLAN FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA QUE PRODUCE Y DISTRIBUYE TEXTOS ESCOLARES DE EDUCACION ARTISTICA

Tabla Nº 26: Estado de Resultados Proyecto (en Nuevos Soles)\*

	Años				
	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas <sup>1</sup>	68173	81808	98169	117803	141364
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Ingreso Neto	68173	81808	98169	117803	141364
Menos:					
Costo de Ventas	5567	6680	8016	9619	11543
Utilidad Bruta en Ventas	62606	75128	90153	108184	129821
Menos:					
Gastos de Venta <sup>2</sup>	33754	40505	48606	58327	69992
Gastos de Administración <sup>3</sup>	15400	15400	15400	15400	15400
Utilidad operativa	13452	19223	26147	34457	44429
Menos:					
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Renta Neta	13452	19223	26147	34457	44429
Menos:					
Deducciones	0	0	0	0	0
Renta Imponible	13452	19223	26147	34457	44429
Menos:					
Impuesto a la Renta	4036	5767	7844	10337	13329
Utilidad Neta	9417	13456	18303	24120	31100

\* Algunas cifras han sido referenciadas de los datos del año 2012 brindados por el propietario. No se ha proveído de datos del año 2013

**Observaciones:**

1: De acuerdo a los objetivos planteados, las ventas se incrementarán 20% para los 5 años de vigencia del Plan Estratégico 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.

2: Representa el 30% de S/. 48,220.00, gastos de venta del año 2012. Incluye Depreciación del Periodo

3: Incluye sueldo del nuevo cargo: Auxiliar de Administración.

**Tabla N° 27: Flujo de caja proyectado (en Nuevos Soles)**

RUBROS	Año 0	Año 1 (2014)	Año 2 (2015)	Año 3 (2016)	Año 4 (2017)	Año 5 (2018)
<b>INGRESOS</b>		68173	81808	98169	117803	141364
Ingreso por ventas		68173	81808	98169	117803	141364
Otros ingresos		0	0	0	0	0
<b>EGRESOS</b>		54721	62585	72022	83346	96935
Costo de ventas		5567	6680	8016	9619	11543
Gastos de Administración		15400	15400	15400	15400	15400
Gastos de Ventas		33754	40505	48606	58327	69992
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		13452	19223	26147	34457	44429
Impuesto a la Renta		4036	5767	7844	10337	13329
Utilidad después de Impuestos		9417	13456	18303	24120	31100
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>		9417	13456	18303	24120	31100
Activos fijos tangibles		0	0	0	0	0
Activos intangibles		0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-4639					
Préstamos bancario		0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>		0	0	0	0	0
Pago del IGV neto		0	0	0	0	0
<b>SALDO EN CAJA ANUAL</b>	-4639	9417	13456	18303	24120	31100

**Presupuesto de Ingresos (en Nuevos Soles)**

	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ventas en Unidades de A <sup>1</sup>	2159	2591	3109	3730	4477
Ventas en Unidades de B <sup>2</sup>	142	170	205	245	295
Costo Unitario A	30	30	30	30	30
Costo Unitario B	24	24	24	24	24
Ventas totales	68173	81808	98169	117803	141364

**Observaciones:**

1: Son los textos que se venden a 30 soles porque se trabaja con directores y profesores. Representan el 95% de las ventas

2: Son los textos que se venden a 24 soles por que se negocia directamente con Asociaciones de Padres de Familia. Representan el 5% de las ventas

**Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno**

Inversión <sup>1</sup>	Flujo de caja año 2014 S/.	Flujo de caja año 2015 S/.	Flujo de caja año 2016 S/.	Flujo de caja año 2017 S/.	Flujo de caja año 2018 S/.
-4639	9417	13456	18303	24120	31100
Valor Actual Neto <sup>2</sup>	S/. 64579				
Tasa Interna de Retorno	240%				

Observaciones:

1: No existe inversión adicional en maquinaria o equipo planteada para la serie de medidas propuestas en las estrategias funcionales y en el plan operativo, por lo que se asume como Inversión para el cálculo del VAN y el TIR el Costo de Ventas del año 2012, entendiéndosele como un capital de trabajo.

2: Estamos tomando en cuenta una Tasa de Descuento de 10%



### Rentabilidad sobre el Activo Total

	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad neta	9417	13456	18803	24120	31100
Activo total <sup>1</sup>	158765	158765	158765	158765	158765
Rentabilidad sobre el activo total	6%	8%	12%	15%	20%

#### Observaciones:

1= Valor dado a conocer por el propietario de la microempresa analizada

Podemos observar del anterior cuadro que el tercer objetivo que se planteó la microempresa, consistente en obtener una rentabilidad sobre el activo superior al 5% para el año 2014 y de 7.5 a más a partir del año 2015, se estaría consiguiendo con las estrategias funcionales y el plan operativo propuesto.

#### 2.7. IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Ahora que se le ha propuesto estrategias funcionales y operativas a la microempresa, queda esperar la implementación de estas. En el Plan Operativo hemos detallado quién o quiénes son los responsables de ejecutar cada una de las actividades especificadas.

Obviamente la responsabilidad total recae en quien tiene la máxima autoridad. En este caso el propietario de la microempresa será el responsable del éxito o fracaso, del logro de los objetivos o de la imposibilidad de hacerlo.

#### 2.8. CONTROL O EVALUACION DE RESULTADOS

Para evaluar la marcha del Plan Estratégico durante los 5 años de su planteamiento hemos elaborado la siguiente tabla que, en concordancia con el Plan Operativo, señala las fechas sugeridas para la realización del control del Plan Estratégico.

En esas fechas específicas se observará que se haya cumplido lo señalado en el Plan Operativo.

**Tabla N° 28: Programación para el control del Plan Estratégico**

Fecha señalada para el control	Se evaluará respecto al Plan Estratégico	Responsable del control
31/12/2013	Actividades signadas como de realización "inmediata"	Propietario de la microempresa
31/01/2014	Actividades señaladas para realizarse en enero 2014	Propietario de la microempresa
31/03/2014	Actividades a realizarse en febrero y marzo 2014	Propietario de la microempresa
30/04/2014	Actividades a realizarse en abril 2014	Propietario de la microempresa
30/06/2014	Actividades a realizarse entre mayo y junio 2014 como la búsqueda de nuevas alternativas donde se utilice la capacidad tecnológica de la empresa	Propietario de la microempresa
31/12/2014	Actividades a realizarse entre julio y diciembre 2014	Propietario de la microempresa
Junio y Diciembre de años 2015, 2016, 2017 y 2018	Consecución de objetivos de ventas y rentabilidad planteados	Propietario de la microempresa

## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Se ha diseñado un plan estratégico para la microempresa dedicada a la producción y distribución de textos escolares en el cual se ha hecho una declaración de la misión; se ha analizado el ambiente interno y externo; se han formulado objetivos y, luego de la evaluación de la información con matrices de planeamiento estratégico, se han elaborado estrategias funcionales y operativas.
- SEGUNDA:** La aplicación del Plan Estratégico propuesto permitiría obtener una rentabilidad sobre el activo total de 6%, 8%, 12%, 15% y 20% para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, respectivamente.
- TERCERA:** La aplicación del Plan Estratégico propuesto permitirían obtener un Valor Actual Neto de S/. 64579 y una Tasa Interna de Retorno de 240% a la microempresa analizada.
- CUARTA:** La participación ciudadana en la elección de sus autoridades, remoción y pedido de cuentas, aunado al hecho de que las elecciones se están realizando en los plazos previstos, sin alteración de su programación, nos permite llegar a la conclusión de que el Perú está atravesando una etapa de estabilidad política que favorece la inversión.
- QUINTA:** Los indicadores económicos como el PBI y la inflación presentan datos de 5.5% y 2.9% para el año 2013, respectivamente. Estas cifras se encuentran dentro del tramo optimista resultando alicientes para el desarrollo de la microempresa analizada.
- SEXTA:** A setiembre del 2013 existen 11 conflictos sociales en la Región Arequipa que podrían interferir en la marcha de la microempresa que produce y distribuye textos escolares. La mayoría de estos conflictos están relacionados con la actividad minera, la protección medio ambiental, demarcación territorial y disputas interregionales.
- SEPTIMA:** En la microempresa bajo análisis las operaciones se realizan con una tecnología y procesos de nivel satisfactorio, que como es de

esperarse origina que los textos producidos tengan una calidad aceptable.

OCTAVA: Se ha observado en la empresa la falta de una planeación constante y efectiva, toma de decisiones empírica y existencia de procedimientos de control mínimo o incompleto. Estos factores hacen que la administración en la microempresa analizada probablemente presente rasgos de informalidad.



## RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Ejecutar inmediatamente el Plan Estratégico que se propone para la microempresa estudiada que produce y distribuye textos escolares, esperando que se consigan los objetivos formulados a través del desarrollo y puesta en marcha de las estrategias formuladas.
- SEGUNDA:** Buscar que la microempresa se adapte a las condiciones sociales imperantes en la Región Arequipa sin que esto signifique una claudicación hacia un ambiente negativo o perjudicial. Las condiciones sociales buenas o malas influyen en la empresa pero esta difícilmente puede hacer que mejore un ambiente social enrarecido.
- TERCERA:** Aprovechar el buen momento político y económico que atraviesa el país para que la microempresa alcance la eficiencia y competitividad anheladas. De esta manera esperamos que la organización alcance altos niveles de productividad y pueda proyectarse hacia un crecimiento mayor a partir de la siguiente década
- CUARTA:** Mantener, y mejor aún mejorar, el nivel técnico en los equipos, maquinaria, dispositivos y el proceso productivo en la microempresa. Así podríamos esperar que la ansiada y exigida calidad de los textos escolares se alcance para satisfacción de los alumnos de colegios secundarios.
- QUINTA:** Dirigir el pensamiento actual de la administración de empírico hacia un pensamiento técnico que permita obtener los objetivos que se plantean, la satisfacción de los usuarios y el anhelado crecimiento en el largo plazo.

## BIBLIOGRAFIA

La bibliografía consultada es la siguiente:

- Bernal Torres, César Augusto: *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación, México, 2006.
- Diversas páginas web de instituciones del estado peruano.
- Fred, David: *Principios de Administración Estratégica*, Prentice Hall, México, 1995
- Hill, Charles y Jones, Gareth: *Administración estratégica un enfoque integrado*, Mc Graw Hill Interamericana, 6ta edición, México, 2005
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz: *Administración una perspectiva global*, México, McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C. V., 1998.
- Kotler, Philip y Kevin Lane Keller: *Dirección de marketing*, Pearson Education, México, 2006
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo: *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4ª. Edición. Limusa. México. 2010
- Hitt, Duaneland y Hoskisson: *Administración Estratégica*, México, Thomson Editores, 2004.
- Porter, Michael E.: *Ventaja Competitiva*, Compañía Editorial Continenta, Primera Edición, México, 1987
- Publicaciones sobre temas económicos y empresariales, como Revistas y Diarios de circulación nacional, regional y local.
- Publicaciones oficiales, de organismos dedicados a la investigación, promoción y desarrollo empresarial en el país
- Robbins, Stephen y Mary Coulter: *Administración*, Décima Edición, México, Pearson Educación, 2010

- Rodríguez Valencia, Joaquín: *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Editorial Thomson, 5ta edición, México, 2005
- Sainz de Vicuña Ancín, José María: *El Plan de Marketing en la práctica*, 1995
- Sierra Bravo, Restituto: *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*, España, Thompson, 1986.
- Thompson y Strickland: *Administración estratégica conceptos y casos*, Mc Graw Hill Interamericana 11va Edición, México, 2001





# ANEXO



## ASPECTOS METODOLOGICOS

### 1. PLANTEAMIENTO TEORICO

#### 1.1. PROBLEMA

“Diseño de un plan estratégico para una microempresa dedicada a la producción y distribución de libros escolares”

#### 1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El Perú viene surcando las aguas tranquilas de la economía desde hace una década. Los últimos datos de opinión pública aprueban la gestión del Ministerio de Economía y Finanzas (algo que hace 22 años era improbable) acompañada de una sensación de crecimiento económico. La mayoría de la población peruana no quiere cambios y el ministro de la cartera de economía garantiza que todo seguirá igual.<sup>76</sup>

La región Arequipa es, sin duda, la zona económica abanderada del sur del Perú con un aporte del PBI en el año 2009 de 5.72%, mientras que la

---

<sup>76</sup> ZAPATA, Antonio, *La Amistad con Argentina* en Diario La República, 5 de abril del 2012, p. 5.

segunda ciudad sureña en aportar al PBI nacional alcanzó el 3.23% el mismo año.<sup>77</sup>

El profesor Félix Concepción Huamán Quispe dirige en la ciudad de Arequipa una microempresa familiar que se dedica al diseño, edición, producción, impresión y venta de libros escolares de su propia autoría. La actual coyuntura económica le puede resultar favorable a la organización. Sin embargo, el ímpetu empresarial del Sr. Félix Huamán conlleva a pensar que se puede aprovechar mejor la actual situación con la concretización de nuevos objetivos a largo plazo, buscar nuevos segmentos de mercados, etc.

Para efectivizar estas nuevas medidas en planes estratégicos el Sr. Félix Huamán necesita conocer cuál es el ambiente externo que le afecta directa o indirectamente, si hay una amenaza proveniente del entorno que le puede resultar adversa a sus objetivos organizacionales, o si hay una oportunidad que no merece ser desaprovechada. De igual manera necesita conocer en qué estado se encuentra el ambiente interno de la microempresa que él administra, cuáles son sus capacidades, qué ventajas tiene dentro de la organización que, como armas en una guerra, pueden ser desplegadas para alcanzar sus metas o qué desventajas pueden resultar obstáculos e imposibilitar el crecimiento.

El Sr. Félix Huamán está satisfecho con los resultados económicos que viene obteniendo en poco más de 20 años dedicados al negocio; sin embargo, apuesta por mejorar su competitividad o lograr el ansiado crecimiento y expansión. Para plasmar sus sueños empresariales en realidad se hace necesaria la elaboración de un Plan Estratégico aplicable a la microempresa bajo su dirección.

Obviamente, una de los primeros temas a plantear al Sr. Félix Huamán sería la necesidad impostergable de que su pequeño negocio pase al lado de la formalidad por las conocidas ventajas que puede tener esta opción.

---

<sup>77</sup> Diario La República, *Regiones del sur en 5 años pueden superar al norte*, 26 de abril del 2012, p. 2.

**CAMPO – AREA – LINEA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION**

Campo : Ciencias Sociales  
Área : Ciencias empresariales (Economía y  
Administración)  
Línea : Planeamiento Estratégico

**TIPO DE PROBLEMA**

Siguiendo la clasificación de Sierra<sup>78</sup> para los tipos de tesis o problemas de investigación tenemos que nuestro trabajo investigativo se enmarca en:

- Clasificación por su amplitud: *Tesis monográfica*, pues es inherente a un tema concreto: planeamiento estratégico en una microempresa.
- Clasificación por su alcance temporal: *Tesis actual*, pues los datos necesarios para el análisis son recientes.
- Clasificación por su relación con la práctica: *Tesis aplicada* ya que está orientada a un objetivo de carácter práctico, de aplicación.
- Clasificación por su naturaleza: *Tesis empírica* pues se procura analizar una realidad cual es el ambiente externo e interno de una microempresa.
- Clasificación por su carácter: **TESIS DESCRIPTIVA** pues se analizarán elementos y caracteres de interés.

**VARIABLES****a) Análisis de variables**

De acuerdo al título del proyecto propuesto, podemos determinar que existen dos variables, las cuales vienen a ser:

**Variable Independiente:** Plan Estratégico

**Variable Dependiente:** Microempresa dedicada a la producción y distribución de textos escolares

---

<sup>78</sup> SIERRA Bravo, Restituto, *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*, España, Thompson, 1986, p. 135-139.

Estos dos elementos cumplen con, al menos, uno de los requisitos de toda variable los mismos que son:

- Características observables de algo
- Ser susceptibles de adoptar distintos valores o de ser expresadas en varias categorías

### b) Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSION	OPERACIONALIZACION	INDICADORES
Variable Independiente: Plan estratégico	Análisis del ambiente externo a la microempresa que se estudia	Factores político - legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política del país</li> <li>• Participación de los partidos políticos regionales</li> </ul>
		Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PBI</li> <li>• Crecimiento sectorial</li> <li>• La inflación</li> <li>• Tipo de cambio</li> <li>• Demanda interna</li> </ul>
		Factores sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos sociales</li> <li>• Desarrollo Humano del Perú</li> </ul>
		Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en Investigación y desarrollo</li> </ul>
	Factores competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de nuevos competidores</li> <li>• La amenaza de productos sustitutos</li> <li>• El poder de negociación de los compradores y proveedores</li> <li>• Rivalidad entre competidores</li> </ul>	
	Análisis interno de la microempresa que se estudia	Función de administración, producción, marketing y finanzas de la empresa analizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso administrativo</li> <li>• Las ventas, el producto, el precio, la plaza y promoción</li> <li>• Proceso productivo</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Margen de utilidad sobre ventas</li> <li>• Rentabilidad de activos</li> </ul>
	Objetivos y Estrategias	Formulación de objetivos y estrategias empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos generales y específicos</li> <li>• Estrategias genéricas, funcionales y de operación</li> </ul>
Variable dependiente: Microempresa bajo estudio			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de oportunidades</li> <li>• Competitividad</li> <li>• Productividad</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>

## INTERROGANTES BASICAS

- ¿Cómo es el entorno político – legal en el que se desenvuelve la microempresa del Sr. Félix Huamán?
- ¿Cómo es el entorno económico en el que se desenvuelve la microempresa del Sr. Félix Huamán?
- ¿Cuáles son los principales factores socio culturales que influyen en la microempresa bajo análisis?
- ¿Cuál es la situación de los principales factores tecnológicos que influyen en la microempresa bajo análisis?
- ¿Cuál es la situación de los principales proveedores, clientes y competidores de la microempresa bajo análisis?
- ¿Cómo se encuentra la microempresa del Sr. Félix Huamán en lo referente a sus principales funciones o sistemas?
- ¿Qué estrategias, objetivos y planes de acción son los más adecuados para el desarrollo y crecimiento de la microempresa del Sr. Félix Huamán?

### 1.3. JUSTIFICACION

Además del resultado académico que se busca con este informe de tesis, el autor considera que investigar el problema tiene las siguientes justificaciones prácticas:

- Es una aspiración legítima el desarrollo, expansión y crecimiento de la organización, escenarios que espera alcanzarse con la elaboración y posterior ejecución de un Plan Estratégico.
- Es necesario que la microempresa analizada conozca los principales indicadores de las dimensiones dentro de las que se desenvuelve: externa e interna.
- Dada la actual situación favorable de la economía peruana es probable que alguna oportunidad se esté presentando en el corto o largo plazo y esta podría ser aprovechada si es que el análisis externo permite descubrirla.

- Si la empresa del Sr. Félix Huamán desea conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades un consciente análisis interno de la situación permitirá formular nuevos objetivos, metas, planes, políticas y en general favorecerá la toma de decisiones acertada.
- Al ser el análisis del entorno y el análisis interno herramientas de la función de planeación, el hecho de que la empresa realice estas acciones ya es una ventaja sobre aquellos competidores que no toman en cuenta las posibilidades de desarrollo de la planeación estratégica

#### 1.4. OBJETIVOS

##### a) **Objetivo General:**

Elaborar un Plan Estratégico para la microempresa de propiedad del Sr. Félix Huamán dedicada a la producción y distribución de textos escolares.

##### b) **Objetivos Específicos:**

- Analizar el entorno político – legal en el que se desenvuelve la microempresa analizada.
- Analizar los principales factores económicos que influyen en la microempresa analizada.
- Analizar los principales factores socios culturales que influyen en la microempresa analizada.
- Analizar los principales factores tecnológicos que influyen en la microempresa.
- Analizar los principales proveedores, clientes y competidores de la microempresa analizada.
- Realizar un análisis interno de las principales funciones o sistemas de la microempresa analizada
- Diseñar una misión, visión, estrategias y objetivos para la microempresa del Sr. Félix Huamán en función de la realidad externa e interna encontrada en los objetivos anteriores.

- Elaborar un Plan Operativo y un Plan Financiero para la micro empresa del Sr. Félix Huamán.

### **1.5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

No se ha realizado ninguna investigación relacionada con el tema específico de la microempresa del Sr. Félix Huamán. La búsqueda de tesis en las universidades de Arequipa no ha dado resultados parecidos a los que deseábamos encontrar. Si se han encontrado, sin embargo, trabajos de tesis relativos a planes estratégicos, planeamiento estratégico y temas afines aplicados a diversas empresas, sectores industriales, etc. que no valdría la pena mencionarlos aquí pues son muy diversos y proporciones considerables.

### **1.6. HIPOTESIS**

Para el presente trabajo de investigación planteamos la siguiente hipótesis:

Es posible diseñar un plan estratégico donde se planteen objetivos y se diseñen estrategias que busquen aprovechar oportunidades del mercado, elevar la competitividad y mejorar la productividad de una micro empresa dedicada a la producción y distribución de textos escolares.

## **2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

### **2.1. TECNICAS E INSTRUMENTOS**

La técnica que se empleará para la recopilación de datos será la observación documental. No realizaremos encuestas dirigidas a los clientes de la empresa analizada. El instrumento con el cual recogeremos la información obtenida a través de la observación documental será la denominada Ficha de observación documental.

### **2.2. ESTRUCTURAS DEL INSTRUMENTO**

La ficha de observación documental tendrá la siguiente estructura<sup>79</sup>:

- a) Indicaciones bibliográficas precisas: Títulos, editorial, país y año.

---

<sup>79</sup> SIERRA Bravo, Restituto, op.cit., p.312

- b) Datos sobre el autor
- c) Resumen del artículo o libro
- d) Amplias citas entre comillas de los fragmentos que se supone habrá que citar con indicaciones de las páginas
- e) Comentarios personales

### 2.3. CAMPO DE VERIFICACION

#### AMBITO

Para la información de la interna de la empresa: La microempresa del Sr. Félix Huamán se ubica en la Avenida Unión, distrito de Miraflores, provincia y región Arequipa.

Para la información del ambiente externo: bibliotecas ubicadas en la provincia y región Arequipa y páginas web de entidades oficiales.

#### TEMPORALIDAD

El trabajo de tesis se realizará el año 2013. Sin embargo, la información que se recabe, por ejemplo, en la fase de análisis del ambiente externo podrá corresponder a algunos años atrás.

#### UNIDAD DE ESTUDIO

Obviamente nuestra unidad de estudio será la microempresa informal del Sr. Félix Huamán que se dedica al diseño, edición, producción e impresión de textos escolares y está ubicada en la Avenida Unión del distrito de Miraflores, provincia y región Arequipa. Como hemos afirmado líneas arriba, no realizaremos encuestas para la obtención de información primaria; por lo tanto, no tenemos necesidad de determinar universo y muestra.

### 2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS

- Con base a las variables y las categorías sobre las que necesitamos recoger información nos dispondremos a recolectar los datos.
- Se examinarán, a través de la lectura reflexiva, los libros, documentos, noticias y artículos de interés para encontrar los datos que nos interesan



- Se utilizarán las fichas de observación documental para recabar la información de interés.

### **FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA**

Es de esta fuente de donde obtenemos la mayoría de datos para el análisis tanto externo como interno como etapa del Plan Estratégico. Por ejemplo, para el análisis del entorno como la evaluación de los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos recurriremos a datos de organismos oficiales como Ministerio de Economía y Finanzas, Banco Central de Reserva, Ministerio de la Producción, Superintendencia de Administración Tributaria, Ministerio de Trabajo, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Defensoría del Pueblo, entre otros. Asimismo, es importante la información que aparece en las secciones de Economía de los diarios locales o nacionales.

También son importantes algunas entidades privadas que conservan valiosos bancos de datos como la Asociación de Exportadores, Cámaras de Comercio, etc.

Para el análisis interno las fuentes secundarias nos permitirán conocer la historia de la empresa, estados financieros, aspectos de la estructura orgánica, funciones y otros documentos propios de la organización.

### **FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA**

Las fuentes de información primaria son los datos que el autor del trabajo de investigación extrae de la propia microempresa analizada. Estos aspectos corresponderán con los sistemas y funciones de la empresa.

## 2.5. RECURSOS NECESARIOS

### HUMANOS

Una sola persona intervendrá en la elaboración de la tesis: el investigador y responsable del desarrollo de la misma.

### MATERIALES

- 01 cuaderno cuadriculado de 100 hojas como mínimo
- 500 hojas de papel utilizadas por un lado
- 2 lapiceros
- 1 computadora con los programas básicos y conectada a internet
- Transporte urbano

## 2.6. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MESES Y SEMANAS DEL AÑO 2012															
	Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Búsqueda y recopilación de información bibliográfica referencial																
Redacción, tipeo e impresión del trabajo, incluye borradores																
Marco conceptual de la investigación																
Recopilación de información primaria y secundaria para el plan estratégico																
Análisis de información																
Conclusiones, recomendaciones y detalles finales del trabajo de tesis																