

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**“EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE APOYO
PARA EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS”**

TESIS PRESENTADA POR EL BACHILLER
RAMIREZ RODRIGO PETER PAUL
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

AREQUIPA - PERÚ

2015

PENSAMIENTO

A pesar de las adversidades de la vida, lo importante es perseverar, jamás rendirse, continuar hasta no poder más, lograr el fin, llegar a la meta será la recompensa final.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis queridos padres que siempre me apoyaron en todo lo que pude necesitar, de igual forma a mi esposa y a mi hijo que me enseña nuevas cosas cada día y son mi motivo para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A los catedráticos de la facultad por compartir sus conocimientos que han sido fundamentales en mi formación como profesional.

PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS DE NUESTRA PRESTIGIOSA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA.

Distinguidos miembros del jurado examinador:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes del reglamento de grados y títulos, es muy grato para mí presentar el trabajo de investigación titulado **“El Planeamiento Estratégico como Herramienta de Apoyo para el Desarrollo de las Pequeñas Empresas”**, con el cual pretendo optar el título profesional de Contador Público.

Modestamente confío que el presente trabajo de investigación tenga la atención de los señores jurados, pues fue desarrollado gracias al esfuerzo constante de mi persona y al apoyo que recibí por parte de las personas de mi entorno.

En una época como la actual, en donde existen grandes cambios en el ambiente de los negocios, cuando cada día hay nuevos elementos de incertidumbre, las pequeñas empresas, no pueden enfrentar el futuro con improvisación, sino con una adecuada planificación estratégica, que permita una gestión eficiente y una administración efectiva, para que les permita competir en el mercado.

Las pequeñas empresas afrontan diversos problemas, entre los cuales están los del campo financiero, también puede destacarse el desconocimiento del personal directivo acerca de la importancia de la función de la planeación estratégica. Puede observarse, también, que la tendencia a un pragmatismo hace que los empresarios busquen resultados a corto plazo, este hecho impide crear condiciones propias de la previsión de los acontecimientos que no son perceptibles en el presente; la dificultad en la previsión de eventos futuros.

En un principio definimos desde diferentes puntos de vista algunas precisiones conceptuales sobre las Pequeñas empresas, así como sus principales factores que finalmente ayudaran a marcar un hilo conductor lógico acerca del tema de investigación.

Ramírez Rodrigo, Peter Paul

Autor

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.2. DESCRIPCION DE PROBLEMA.....	18
1.1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
1.1.4. JUSTIFICACION.....	18
1.2. OBJETIVOS.....	19
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
1.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	19
1.3.1. FORMULACION DE LA HIPÓTESIS.....	19
1.3.2. DETERMINACION DE VARIABLES.....	20
1.3.2.1. Variable Independiente.....	20
1.3.2.2 Variable Dependiente.....	20

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.1.1. CONCEPTO.....	22
2.1.2. PLANEACIÓN.....	23

2.1.3. ESTRATEGIAS.....	24
2.1.4. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
2.1.5. IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.1.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	27
2.1.7. ANÁLISIS FODA.....	29
2.1.8. MATRIZ FODA.....	31
2.1.9. ETAPAS PARA LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	34
2.1.9.1. Misión.....	34
2.1.9.2 Visión.....	34
2.1.9.3. Valores.....	35
2.1.9.4. Análisis Estratégico.....	37
2.1.9.5 Análisis FODA.....	37
2.1.9.6. Objetivos.....	37
2.1.9.7. Técnicas para Formular Estrategias.....	39
2.1.9.7.1. La Etapa de los Insumos.....	39
2.1.9.7.2. La Etapa de la Adecuación.....	42
2.1.9.7.3 Etapa de la Decisión.....	47

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3.1. ANÁLISIS INTERNO.....	51
3.1.1. MÉTODOS DE ANÁLISIS INTERNO.....	51
3.1.2. ANÁLISIS FUNCIONAL.....	52
3.1.2.1. Administración.....	53
3.1.2.2. Finanzas.....	55
3.1.2.3. Marketing.....	56
3.1.2.4. Producción.....	59

3.1.2.5. Recursos Humanos.....	60
3.1.3. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	61
3.1.4. LA CADENA DE VALOR.....	62
3.1.4.1. Actividades Primarias.....	62
3.1.4.2. Actividades de Apoyo.....	63
3.1.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.....	65
3.1.5.1. Estados Financieros.....	65
3.1.5.1.1. Estado de Situación Financiera.....	67
3.1.5.1.2. Estado de Resultados Integrales.....	67
3.1.5.2. Análisis de los Indicadores Financieros.....	67
3.1.5.2.1. Índices de Liquidez.....	68
3.1.5.2.2. Índices de Gestión.....	70
3.1.5.2.3. Índices de Solvencia.....	71
3.1.5.2.4. Índices de Rentabilidad.....	72
3.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	75
3.2.1. FACTORES ESTRATÉGICOS DEL ENTORNO.....	75
3.2.1.1. Factores Económicos.....	76
3.2.1.2. Factores Sociales.....	77
3.2.1.3. Factores Políticos.....	77
3.2.1.4. Factores Tecnológicos.....	78
3.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	79
3.2.2.1. Análisis de Mercado.....	79
3.2.2.2. Análisis del Sector.....	80
3.2.3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	80
3.2.3.1. Amenaza de Nuevos Competidores.....	80
3.2.3.2. Rivalidad entre Competidores Existentes.....	82
3.2.3.3. Amenaza de productos sustitutos.....	84

3.2.3.4. Poder de Negociación de los Clientes.....	85
3.2.3.5. Poder de Negociación de los Proveedores.....	86

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	90
4.2. METODOS DE INVESTIGACIÓN.....	90
4.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	91
4.3.1. Universo, Población y Muestra.....	91
4.3.2. Fuentes de Información.....	91
4.3.3. Alcances del Trabajo de Investigación.....	92
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	92
4.4.1. Técnicas.....	92
4.4.2. Instrumentos.....	93
4.5. ACOPIO, REVISIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	93

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	94
5.1.1. INFORMACIÓN GENERAL.....	94
5.1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	95
5.1.3. OBJETIVOS ACTUALES.....	95
5.1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ACTUALES.....	96
5.1.5. MISIÓN PROPUESTA.....	96
5.1.6. VISIÓN PROPUESTA.....	96
5.1.7. VALORES PROPUESTOS.....	97
5.1.8. OBJETIVOS PROPUESTOS.....	97

5.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	98
5.2.1. FACTORES ESTRATÉGICOS DEL ENTORNO.....	98
5.2.1.1. FACTORES ECONÓMICOS.....	98
5.2.1.2. FACTORES SOCIALES.....	98
5.2.1.3. FACTORES POLÍTICOS.....	98
5.2.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	99
5.2.1.5. FACTORES COMPETITIVOS.....	99
5.2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD.....	100
5.2.2.1. Competidores Potenciales (Probables Ingresantes).....	100
5.2.2.2. Competidores Actuales (Rivalidad Existente).....	100
5.2.2.3. Poder de Negociación con los Proveedores.....	101
5.2.2.4. Poder de Negociación con los Clientes.....	101
5.2.2.5. Productos Sustitutos.....	101
5.3. ANÁLISIS INTERNO.....	103
5.3.1. ANÁLISIS FUNCIONAL.....	104
5.3.1.1. Administración.....	104
5.3.1.2. Marketing.....	104
5.3.1.3. Producción.....	105
5.3.1.4. Recursos Humanos.....	106
5.3.1.5. Finanzas.....	107
5.3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	107
5.3.2.1. Estado de Situación Financiera.....	107
5.3.2.2. Estado de Resultados Integrales.....	109
5.3.2.3. Índices de Liquidez.....	110
5.3.2.4. Índices de Gestión.....	111
5.3.2.5. Índices de Solvencia.....	113
5.3.2.6. Índices de Rentabilidad.....	114

5.4. TÉCNICAS PARA FORMULAR ESTRATEGIAS.....	118
5.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	118
5.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	121
5.7. MATRIZ FODA.....	123
5.8. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	125

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: La Matriz FODA.....	33
CUADRO N° 2: Factores de la Matriz PEYEA.....	45
CUADRO N° 3: La Matriz MCPE.....	48
CUADRO N° 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	74
CUADRO N° 5: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	88
CUADRO N° 6: Factores Críticos Externos.....	102
CUADRO N° 7: Factores Críticos Internos.....	116
CUADRO N° 8: Marco Analítico para Formular Estrategias.....	118
CUADRO N° 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	120
CUADRO N° 10: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	122
CUADRO N° 11: Matriz FODA.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: Modelo para formular el Plan Estratégico.....	38
FIGURA N° 2: La Matriz PEYEA.....	46
FIGURA N° 3: La Cadena de Valor.....	65

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado: "EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS", se realiza motivado por la importancia del tema y por el Interés sobre el tema.

No cabe duda que hoy el mercado de los productos está sufriendo cambios, estructurales muy profundos, que requieren ir acompañados de un proceso de modernización empresarial necesario, para que las pequeñas, empresas adapten su oferta a las reales necesidades de la demanda actual.

El cambio estructural mencionado es el resultado, entre otros factores, de la apertura de los mercados que conlleva la Globalización donde la Competitividad es el factor fundamental por lograr. Lo anterior exige utilizar, especialmente en las pequeñas empresas como Lácteos Líderes E.I.R.L., todo el potencial productivo existente así como superar las restricciones que conspiran contra el logro de dicho propósito.

Decir que el mercado está cambiando a una velocidad vertiginosa y que la globalización y la tecnología están incrementando la volatilidad y el riesgo de los negocios ya no es novedad. Desde el enfoque financiero se debe observar el manejo del riesgo a través de algunas herramientas financieras modernas, que permitan a los empresarios reducir, y a veces, anular algunas contingencias que afectan a las actividades económicas de la empresa.

Es en este marco que el Planeamiento Estratégico se convierte en un medio que permite a las pequeñas empresas orientar su accionar con mejores posibilidades de éxito, precisar sus objetivos y señalar el camino para lograrlos. De esa manera se podrán disminuir los riesgos e incertidumbres del entorno empresarial complejo en el cual intervienen, con propuestas capaces de lograr cambios en una perspectiva de desarrollo.

Sin duda alguna las exigencias del mundo globalizado han obligado a las empresas a crear y utilizar la planeación estratégica, como un instrumento eficaz para enfrentar con mayores posibilidades de éxito los retos y desafíos de un entorno en constante cambio. En la actualidad las pequeñas empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos lácteos, se enfrentan a mercados tanto locales como regionales cada vez más exigentes y competitivos, lo que las obliga a elevar, su capacidad de gestión y producción, para poder obtener mejores resultados económicos.

El presente trabajo está aplicado a una empresa cuya problemática era la falta de planeamiento estratégico y definición de objetivos claros, además su personal no se encontraba claramente identificado con los problemas en los cuáles estaba inmersa la empresa.

El objetivo del presente trabajo de investigación se ha fundamentado en la necesidad de determinar la influencia que tiene el planeamiento estratégico, sobre los resultados económicos y el desarrollo de las pequeñas empresas. Para lo cual se ha tenido que analizar el ambiente interno de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., para identificar las fortalezas y debilidades. Asimismo, se ha tenido que analizar el ambiente externo, para identificar las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa de Lácteos Líderes E.I.R.L.

Dicho trabajo consta de cinco (5) capítulos, los cuales mencionaré y definiré brevemente a continuación:

El Primer Capítulo: Planteamiento de la Investigación, contiene los aspectos metodológicos del Proyecto de Investigación, incluye: Planteamiento del Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables y la Metodología.

El Segundo Capítulo: Marco Teórico, trata sobre las bases teóricas, o fundamentación teórica, elaborado en base a la revisión bibliográfica, para lo cual se ha tenido en cuenta las, variables y los indicadores, incluye todo el proceso del planeamiento estratégico.

El Tercer Capítulo: Análisis Interno, está referido a todas las actividades internas de la empresa, del análisis de los factores de esta sección se obtienen las fortalezas y las debilidades.

Análisis Externo, contiene todas las actividades del entorno de la empresa, del análisis de los factores de esta sección se obtienen las oportunidades y las amenazas.

El Cuarto Capítulo: Metodología de la Investigación: Que trata cada uno de los principales métodos, técnicas y recursos que se desarrollarán en el trabajo de investigación.

El Quinto Capítulo: Elaboración del Planeamiento Estratégico, trata sobre un caso práctico, se estudia el caso de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., se ha elaborado la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Matriz FODA y la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MOPE).

De esta manera los objetivos planteados del trabajo de investigación fueron ejecutados a cabal satisfacción; tal como lo muestran las **conclusiones** y **recomendaciones**, conscientemente establecidas.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“El Planeamiento Estratégico como Herramienta de Apoyo para el Desarrollo de las Pequeñas Empresas”

1.1.2. DESCRIPCION DE PROBLEMA

En una época como la actual, en donde existen grandes cambios en el ambiente de los negocios, cuando cada día hay nuevos elementos de incertidumbre, las pequeñas empresas, no pueden enfrentar el futuro con improvisación, sino con una adecuada Planificación Estratégica, que permita una gestión eficiente y una administración efectiva, que les permita competir en el mercado.

Las pequeñas empresas afrontan diversos problemas, entre los cuales están los del campo financiero, también puede destacarse el desconocimiento del personal directivo acerca de la importancia de la función de la planeación estratégica. Puede observarse, también, que la tendencia a un pragmatismo hace que los empresarios busquen resultados a corto plazo, este hecho impide crear condiciones propias de la previsión de los acontecimientos que no son perceptibles en el presente, la dificultad en la previsión de eventos futuros.

Lo mencionado anteriormente puede llevar a los empresarios a desaprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, y las cualidades con que cuentan las pequeñas empresas, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice la supervivencia de la empresa a largo plazo, y motivar un ambiente de innovación y creatividad que le permita al personal directivo, plantear diferentes alternativas de acción que se adecuarían a los acontecimientos.

El Planeamiento Estratégico, es un proceso que tienen que aplicar las empresas, para hacer frente al impacto que tienen las nuevas tendencias administrativas, en el nuevo entorno de la globalización y competitividad.

El planeamiento es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. La necesidad de planear las empresas es tan obvia y grande. La planeación es algo que se hace antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va hacerse y como se va realizar, antes de que se necesite actuar.

Hay diferentes métodos para realizar un proceso de planeación estratégica; sin embargo todos ellos buscan un mismo fin: determinar el futuro de una empresa.

Un Plan Estratégico para el desarrollo de una pequeña empresa debe sustentarse en el conocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno, así como también de un diagnóstico de las fuerzas y debilidades internas de la empresa. En consecuencia, uno de los primeros pasos del proceso de Planeación Estratégica, es la realización del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis de las oportunidades nos permitirá la Visión de nuestra pequeña empresa. Es decir, a donde quisiéramos llegar en unos cuantos años. La Visión es nuestro sueño puesto en acción, es lo que inspirará nuestros esfuerzos futuros.

Paralelamente a la Visión, se debe definir la Misión de la pequeña empresa, es decir, la razón de ser de la empresa. La Misión debe estar orientada a los consumidores. Toda organización privada, con fines de lucro, que no posea una Misión, es como un barco a la deriva. La declaración de la Misión debe describir “que hacemos”, “por qué lo hacemos” y “para quién lo hacemos”.

El presente trabajo de investigación, está aplicado a una pequeña empresa, cuya problemática principal era la falta de planeamiento y definición de objetivos claros, además su personal no se encontraba claramente identificado con los nuevos problemas en

los cuales estaba inmersa la pequeña empresa. Se pretende replantear los objetivos de la empresa y la identificación del personal con su entorno empresarial.

1.1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA

- a) ¿Cómo influye el Planeamiento Estratégico, sobre los resultados económicos y el desarrollo de las pequeñas empresas?
- b) ¿Cuáles son los factores del ambiente interno, que permiten identificar las fortalezas y debilidades de las pequeñas empresas?
- c) ¿Cuáles son los factores del contexto externo, que permiten identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de las pequeñas empresas?
- d) ¿Las pequeñas empresas cuentan con un Plan Estratégico conducente a lograr su desarrollo, su nivel competitivo y mejorar sus actuales actividades?

1.1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación, pretende demostrar la importancia del Planeamiento Estratégico y su contribución con el desarrollo de las pequeñas empresas, puesto que busca determinar la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta sus factores internos y los factores externos, asimismo, implementar un Plan Estratégico que permita lograr que la empresa se adapte al entorno actual cambiante, la implementación del mencionado plan servirá para lograr el nivel de competitividad, mejorar las utilidades, y el posicionamiento de las pequeñas empresas en el mercado.

El nivel de competitividad de una empresa no se da por obra de la casualidad, ni tampoco es un privilegio de las más grandes o las más antiguas en el mercado.

El nivel de competitividad, es la consecuencia natural del grado de evolución y madurez que tiene una empresa para hacer frente a su mercado. Esta evolución implica DESARROLLO. Sin desarrollo una empresa se estanca, se vuelve obsoleta y tiende a desaparecer.

El DESARROLLO es un proceso dinámico que exige mejorar día a día y estar dispuesto a seguir aprendiendo. Asimismo, exige saber que el éxito de hoy es el resultado de las decisiones de ayer, y por lo tanto, el éxito de mañana será el resultado de las decisiones que se tomen hoy.

Por lo anteriormente expuesto, se Justifica implementar un Plan Estratégico para las pequeñas empresas, por considerarse como una importante herramienta de gestión, la misma que servirá para integrar a todo el personal en torno a los objetivos empresariales, asimismo, servirá como base para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización de las pequeñas empresas.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

- a) Determinar la influencia que tiene el Planeamiento Estratégico, sobre los resultados económicos y el desarrollo de las pequeñas empresas.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Analizar el ambiente interno de la empresa, para identificar las fortalezas y debilidades de las pequeñas empresas.
- b) Analizar el ambiente externo, para identificar las oportunidades y amenazas, que se encuentran en el entorno de las pequeñas empresas.
- c) Implementar un Plan Estratégico como alternativa, para mejorar sus actuales actividades, y lograr un nivel de competitividad y el desarrollo de las pequeñas empresas.

1.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.3.1. FORMULACION DE LA HIPÓTESIS

Se ha planteado la siguiente Hipótesis de Trabajo:

“Teniendo en cuenta que las pequeñas empresas, integrantes de las MYPES, han adquirido gran importancia en la economía regional, sin embargo, vienen enfrentando serios problemas causados por diversos factores, tanto internos como externos, es probable que al implementar un Planeamiento Estratégico, se logre un nivel de competitividad y repercuta favorablemente en el desarrollo de las mencionadas empresas”

1.3.2. DETERMINACION DE VARIABLES

1.3.2.1. Variable Independiente

“Planeamiento Estratégico”

1.3.2.1.1. Indicadores

a) Factores Internos

- Gestión
- Finanzas
- Marketing
- Recursos Humanos

b) Factores Externos

- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factores Políticos
- Factores Tecnológicos

1.3.2.2. Variable Dependiente

“Desarrollo Competitivo”

1.3.2.2.1. Indicadores

a) Indicadores Financieros

- Índices de Liquidez
- Índices de Gestión
- Índices de Solvencia
- Índices de Rentabilidad

b) Nivel de Competitividad

- Control de Calidad
- Normalización
- Mejora
- Excelencia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1.1. CONCEPTO

La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las empresas. No puede resolver todas las incertidumbres, pero permite trazar una línea de propósitos para actuar en entornos dinámicos y cambiantes, permitiendo tomar medidas y correcciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la empresa.

Según Torres Orihuela (2003, 259), “La Planeación Estratégica es una acción de reflexión, sobre el futuro de la empresa o institución, para ello se deben determinar objetivos básicos a largo plazo de una institución, adoptar acciones y asignar los recursos necesarios para alcanzarlos”.

Existen dos razones para que una empresa realice una planificación estratégica:

- 1) La empresa está en la fase de declinación del ciclo de vida
- 2) Adaptarse a los cambios rápidos del entorno

La esencia de la estrategia es la obtención de una posición ventajosa en su ambiente competitivo. Esto se logra en un proceso dinámico de relación de la organización y su entorno, donde el éxito de la gestión proviene de valorar el lugar donde está situada la

empresa. Usualmente para ello se utiliza la técnica de análisis denominada FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

La estrategia entendida como acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo unas condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que la estrategia significa en la política o en su continuación por otros medios, esto es, la guerra. La labor del gerente, manager o máximo responsable de la marcha de una empresa se parece bastante al trabajo de un general que se enfrenta a una acción bélica. En ambos casos se compete con otros actores (llamémoslos enemigos, rivales o competidores) por algún objetivo (cuota de mercado, dominio de un territorio o conquista de una posición, etc.) con unos medios o recursos limitados (capital, tropas, patentes, armamento). También en ambos casos la batalla puede ser total o parcial y los enemigos uno o varios. Caben asimismo, en ambos casos, las alianzas contra enemigos o competidores comunes y el desconocimiento del resultado final de la acción habida cuenta de la limitada información acerca del otro bando e incluso del propio entorno.

2.1.2. PLANEACIÓN

Consiste en formular planes de acción que permitan anticiparse y modelar el futuro. Consiste en identificar los pasos y actividades que deben realizar para alcanzar los objetivos empresariales en un determinado periodo.

No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Carlos JungbluthVoysest (2001, 312), en su libro Planeamiento Estratégico da la siguiente afirmación: “Lo único cierto en el futuro de cualquier organización es el cambio, y el planeamiento representa el puente esencial entre el presente y el futuro, el cual aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. Consiste en realizar todas aquellas actividades directivas que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Sin planes los directivos no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente, ni siquiera tendrán una idea clara de que deben organizar”.

Para Russell L. Ackoff (1991, 13), “La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. La sabiduría es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las

ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. Por tanto, la esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro. No es el mismo tipo de interés en el futuro que tienen los videntes, que solo tratan de predecirlo. El sabio trata de controlarlo. La planeación es un instrumento que usa el hombre sabio para conseguir el futuro que se busca”.

2.1.2.1. Partes de la Planeación

La planeación debería ser un proceso continuo y, por tanto, ningún plan es definitivo; esta siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, un plan no es nunca el producto final del proceso de planear, sino un informe “provisional”. Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan unas sobre otras y que se puede dividir de muchas maneras distintas. Cada planificador tiene distinto modo de subdividir las decisiones que deben hacerse.

Por tanto, las partes de un plan y las fases de un proceso de planeación al cual pertenecen, deben actuar entre sí. El orden en que a continuación se presenta refleja, pues, solamente una opinión del orden en que suele ser más conveniente.

Estas son las partes que, en opinión de Russell L. Ackoff (1991, 17), debería tener un plan:

- a) **Fines:** Especificar metas y objetivos.
- b) **Medios:** Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.
- c) **Recursos:** Determinar tipos y cantidades de los recursos que necesitan; definir como se habrán de adquirir o generar, y como habrán de asignarse a las actividades.
- d) **Realización:** Diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- e) **Control:** diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

2.1.3. ESTRATEGIAS

El verbo griego “**stratego**” significa planificar la destrucción de los enemigos en razón al uso eficaz de los recursos. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente; si bien no

proyectar la destrucción ineludible de sus competidores, la mayoría si tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos.

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base en sus atributos y sus deficiencias, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación variable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

Estrategia no es sinónimo de finalidad; y aunque algunos autores incluyen la determinación de los fines u objetivos en la formulación de la estrategia, estos son solamente un presupuesto básico para construir aquella. En este sentido, conviene recordar cómo hay que plantearse la misión y visión de toda organización como fase previa a la formulación de una estrategia y como para ello es necesario plantearse una serie de cuestiones fundamentales como son:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué estamos aquí?
- ¿Qué tipo de empresa somos?
- ¿Qué tipo de empresa queremos ser?
- ¿Qué tipo de empresa debemos ser?

La estrategia debe partir de los fines como presupuesto básico, como un mero “vehículo” para lograrlos y cuya formulación, intensidad y alcance le vienen dados. Así debe precisar que:

- a) La estrategia se refiere al medio. Concierno al logro de fines, no a su especificación.
- b) La estrategia está preocupada con cómo alcanzar los objetivos, no con lo que aquellos objetivos son o deberían ser, o como ellos son establecidos.

La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes:

- Primero están los fines a alcanzar.

- En segundo lugar están las estrategias para la obtención de aquellos, los caminos (modos) en los que los recursos serán utilizados.
- En tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados.
- En cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.

La estrategia es un curso de acción que puede conducir o no al resultado esperado o imaginado. El éxito de la estrategia dependerá de múltiples factores, entre otros:

- Lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- La evaluación que se haya podido hacer de los competidores.
- La evaluación del entorno y su consonancia con las previsiones, planes y cálculos.
- Las acciones de la competencia.

2.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es algo más que un proceso formalizado de planeación a largo plazo.

La planeación estratégica involucra a toda la organización y en tal sentido se le podría atribuir las siguientes características:

- a) Planeación estratégica involucra a toda la organización. La planeación estratégica se preocupa de aspectos fundamentales de la organización y su relación con su medio ambiente
- b) Perspectiva futura de las decisiones que se toman en la actualidad. La planeación estratégica implica un carácter futuro de las decisiones actuales. Ello significa que la empresa deberá tomar decisiones en acción futura. Lo que tiene valor es la decisión actual y su trascendencia en el futuro. La “decisión actual” se convertirá en el futuro en una “decisión de ayer”.
- c) Marco general de acción y guía de los planes operativos. La planeación estratégica involucra a los objetivos generales de toda organización.

- d) Proceso de planeación estratégica. La planeación estratégica es un proceso continuo y flexible, que orienta los esfuerzos y recursos de la organización hacia el logro de los grandes objetivos generales.

2.1.5. IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El objetivo de la planeación estratégica es establecer cursos de acción a seguir para alcanzar objetivos pre-establecidos, tratando de minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades del ambiente.

El planeamiento estratégico es importante porque:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeamiento táctico a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias deben acercar cada vez más a las metas.
- Es un medio sistemático para analizar el ambiente.
- Valora las fortalezas y oportunidades del ente.
- Identifica las oportunidades en las que puede tener una ventaja competitiva.
- Alerta a la empresa sobre las amenazas que pudiera enfrentar.
- Establece metas físicas y proporciona una visión unificada para la organización.
- Contribuye a desarrollar habilidades directivas y del personal que facilitaran la reacción apropiada frente a eventos desconocidos.

2.1.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la empresa, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos

que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

Asimismo, el objeto de este análisis es conocer las fortalezas y debilidades de la empresa y las condiciones en que se encuentra en el ambiente competitivo.

Esto requiere un análisis interno y un análisis externo.

2.1.6.1. Análisis Interno

Es aquel que se refiere a la recolección y evaluación de la información respecto a las áreas funcionales de: gestión, finanzas, marketing, recursos humanos, logística, producción, etc., con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Para realizar el análisis interno de la empresa se puede utilizar cualquiera de los siguientes métodos:

- Análisis funcional
- Perfil estratégico de la empresa
- La cadena de valor
- Análisis de las competencias
- Análisis de apalancamientos

El análisis interno, por ser una parte importante para el presente trabajo de investigación, será desarrollado con amplitud en el capítulo III.

2.1.6.2. Análisis Externo

Es aquel que se refiere a la recolección y evaluación de la información del entorno externo de la empresa, es decir, de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, competitivos, etc., con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa.

El análisis externo puede ser a nivel del macro entorno, donde se estudia el entorno genérico, y a nivel del micro entorno, en el que se estudia el entorno específico.

Para realizar el análisis del macroentorno se emplea:

- Factores estratégicos del entorno

Para realizar el análisis del microentorno se efectúa:

- Análisis de mercado
- Análisis del sector
- Análisis de la competencia

El análisis externo, por ser un indicador importante para el presente trabajo de investigación, será desarrollado con amplitud en el capítulo III.

2.1.7. ANÁLISIS FODA

Uno de los primeros pasos que conforman el proceso de la Planeación Estratégica de una empresa, es la realización del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Consiste en el análisis de su entorno externo y el análisis de su contexto interno, para identificar todos los factores directos o indirectos que signifiquen fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, carencias y problemas de la empresa.

Por medio de esta metodología los factores que influyen en la empresa, para su análisis, son agrupados en dos grandes bloques.

2.1.7.1. Análisis Interno (Factores Internos)

Los factores internos son los siguientes:

- Gestión
- Finanzas
- Marketing
- Recursos humanos
- Logística
- Producción

a) Fortalezas

Son los atributos o factores internos de la empresa que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos, así como, la ubicación de la ventaja competitiva con relación a otras empresas.

b) Debilidades

Son las características propias de la empresa, que evidencian las desventajas frente a los competidores que no permiten cumplir con la misión.

2.1.7.2 Análisis Externo (Factores Externos)

Los factores externos son los siguientes:

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores competitivos

a) Oportunidades

Son las situaciones o hechos del ambiente externo de la empresa que se puede aprovechar para incrementar las ventajas competitivas.

b) Amenazas

Son los hechos, situaciones o características actuales del medio que rodean o ponen en riesgo el cumplimiento de la empresa debiéndose superar para no perder las ventajas competitivas.

2.1.8. MATRIZ FODA

Es la matriz que está compuesta por las fortalezas-debilidades, oportunidades-amenazas de la empresa. Es un instrumento de ajuste que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias.

La matriz FODA ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus adversarios (competidores) este la empresa, mayores probabilidades tiene de lograr el éxito. Esta sencilla pero importante estrategia es lo más conveniente para la empresa.

En base a la información derivada del Análisis Estratégico, debe hacerse una selección de los Factores Claves de éxito, que servirán de base para consignarlos en la matriz FODA y su respectivo análisis. Hay que escoger solamente aquellos factores que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa. Para ello, se debe utilizar el análisis de impacto. Este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza, en la empresa y, por lo tanto convertirla en Factor Clave de éxito.

Los factores que deben incluirse en la citada matriz, son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de Alto o Bajo Impacto, en forma descendente. Al elaborar la matriz, no debe dejarse fuera de ella ningún elemento clave.

Los cuatro tipos de estrategias de la matriz FODA son:

- **La Estrategia FO**

Son aquellas que utilizan las fortalezas internas de la empresa, para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- **La Estrategia DO**

Busca superar las debilidades internas de la empresa, aprovechando las oportunidades que se dan en el ambiente externo en general.

- **La Estrategia FA**

Se aprovechan las fortalezas internas de la empresa, para evitar o disminuir las amenazas del ambiente externo general.

- **La Estrategia DA**

Son técnicas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas de la empresa y evitar las amenazas externas del entorno general.

Los ocho pasos que sigue la matriz **FODA** son:

- 1) Hacer una lista de las fortalezas o fuerzas internas más importantes de la empresa.
- 2) Hacer una lista de las debilidades internas más importantes de la empresa.
- 3) Hacer una lista de las oportunidades externas más importantes de la empresa.
- 4) Hacer una lista de las amenazas externas más importantes de la empresa.
- 5) Adecuar las fortalezas o fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias **FO**, resultantes en la celda adecuada.
- 6) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias **DO**, resultantes en la celda adecuada.
- 7) Adecuar las fortalezas o fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias **FA**, resultantes en la celda adecuada.
- 8) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias **DA**, resultantes en la celda adecuada.

CUADRO N° 1
LA MATRIZ FODA

	<p>FORTALEZAS – F</p> <p>1.</p> <p>2. Anotar las fortalezas</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>	<p>DEBILIDADES - D</p> <p>1.</p> <p>2. Anotar las debilidades</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>1.</p> <p>2. Anotar las oportunidades</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>	<p>ESTRATEGIAS – FO</p> <p>1.</p> <p>2. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>	<p>ESTRATEGIAS – DO</p> <p>1.</p> <p>2. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>
<p>AMENAZAS – A</p> <p>1. Anotar las amenazas</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>	<p>ESTRATEGIAS – FA</p> <p>1.</p> <p>2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>	<p>ESTRATEGIAS – DA</p> <p>1.</p> <p>2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.1.9. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

2.1.9.1. Misión

La misión es el propósito principal de una organización, su fin supremo. Es la “Razón de ser” de una empresa.

Un enmarcado claro de la misión resulta esencial para formular estrategias y establecer objetivos debidamente.

Define quienes somos y como estamos organizados.

Define nuestros valores, creencias y conductas.

Define al conjunto Clientes-Necesidades que satisfacen nuestros servicios.

La Misión de la organización nos debe conducir a la acción.

Ejemplos:

La Misión de MERCK S.A.

“Estamos en el negocio de preservar y mejorar la vida humana. Todas nuestras acciones deben medirse por nuestro éxito en alcanzar esto”.

La Misión de CENFOTUR:

“Ser la entidad que defina y lidere la política nacional de recursos humanos para la actividad turística y provea a las empresas del personal de las más alta calificación”.

2.1.9.2 Visión

La Visión de una empresa es la imagen ideal única que la identificara en un posible futuro.

Es la forma en la cual se verá, se sentirá y actuara la empresa cuando alcance su pleno desarrollo.

La Visión es lo que imaginamos convertirnos en el futuro. Se diseña en base a las experiencias, conocimientos y vivencias de la empresa. La imaginación cumple un papel sumamente importante, ya que permite establecer lo que sería la empresa en el futuro.

La Visión es lo que busca, pretende y aspira **SER** la empresa.

Ejemplos:

La Visión de NABISCO:

“Ser reconocidos como Líder Mundial Indiscutible en la Industria de Alimentos”.

La Visión de CONASEV (ahora Superintendencia del Mercado de Valores):

“Aspiramos a ser reconocidos como una institución pública moralmente solvente, comprometida con su misión, y a que nuestro trabajo sea valorado como oportuno, eficiente, elevadamente profesional, justo y transparente”.

La Visión de AFP Pro futuro:

“Ser la AFP número uno. Un ejemplo empresarial del cual todos se sientan orgullosos”.

2.1.9.3. Valores

Los Valores son los grandes lineamientos que sirven de base a la cultura de la empresa. Las empresas exitosas además de tener muy claros los valores que rigen su organización, desarrollan sus actividades teniendo como marco, estos valores.

Los valores compartidos fomentan poderosos sentimientos de efectividad personal entre los miembros de la organización. Promueven niveles elevados de lealtad a la empresa, fomentan un consenso acerca de las metas organizacionales y un poderoso sentido de propiedad y de interés en la empresa. Estos valores compartidos son la base para concentrar a la empresa hacia el logro de una visión. Por consiguiente, la vitalidad de la empresa depende de la existencia de una serie de valores compartidos por todos y es directamente proporcional a ella. De manera que es imperativo que cada integrante de la organización conozca los valores de la empresa y este de acuerdo con ellos.

Además, es necesario dar a conocer los valores en una forma sencilla, de manera que sean fáciles de comprender y poner en práctica.

Los valores organizacionales se pueden clasificar en dos grupos:

- 1) Los valores característicos o fundamentales de la organización, el negocio o el mercado.

- 2) Los valores esenciales que son necesarios para el logro de la ventaja competitiva en cualquier ambiente de negocios.

Ejemplos:

Los Valores de NABISCO:

- Focalización
- Innovación
- Pasión
- Velocidad
- Trabajo en equipo
- Confianza

Los Valores de CLARO:

- Satisfacción al cliente: Creamos lealtad en nuestros clientes brindándoles siempre un servicio superior.
- Respeto: Nuestra gente es la clave de nuestro éxito. Nos preocupamos por tratarlos con dignidad, imparcialidad y confianza.
- Honestidad: Somos honestos y mantenemos un alto nivel de integridad, sin importarnos lo que este en juego.
- Mejora continua: Todos debemos ser innovadores y con espíritu emprendedor, nuestro éxito depende de crear y administrar los cambios para nuestro beneficio y el de los clientes.
- Integración con nuestras comunidades: Aprendemos de las comunidades donde hacemos negocios y junto con ellas creamos mejores lugares para vivir, trabajar y crecer.

Los Valores del Banco de la Nación:

- Ética
- Satisfacción en el servicio
- Ambiente laboral agradable
- Calidad de servicio y productividad

- Respeto a la calidad de vida del ser humano
- Desarrollo de la comunidad

2.1.9.4. Análisis Estratégico

Se ha desarrollado en la división 2.1.6.

2.1.9.5 Análisis FODA

Se ha desarrollado en la división 2.1.7.

2.1.9.6. Objetivos

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Estos suponen describir los estados posibles de la organización y determinar los grados hasta donde desea llegar.

En el campo de la planeación se llama objetivo a la “producción planeada”, y esta es una descripción de la distancia que hay en que la empresa pueda avanzar en el cumplimiento de sus aspiraciones.

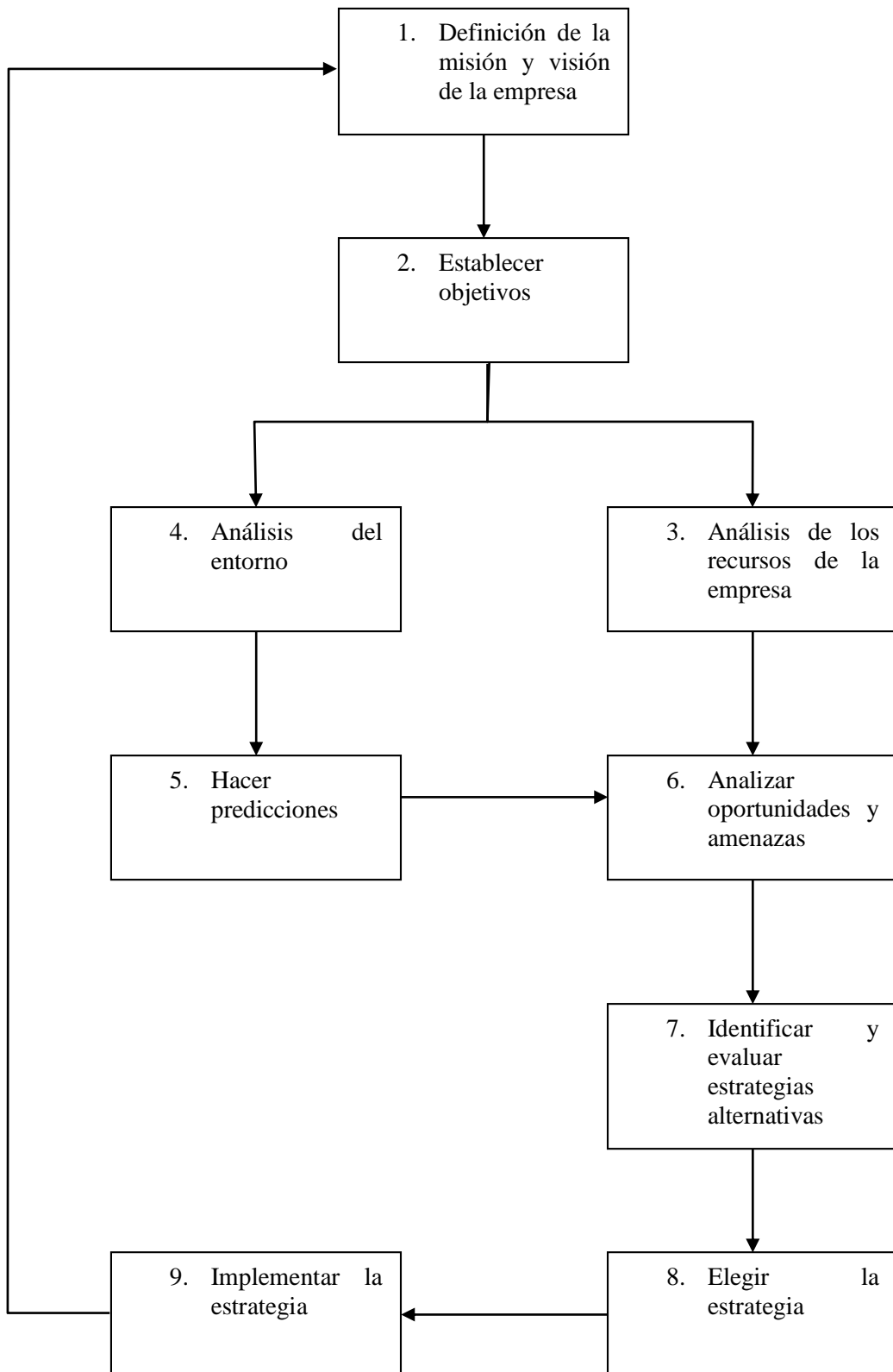
Russell L. Ackoff (1991, 31) en su libro planeación de empresas afirma que: “Una organización puede desear, ya sea obtener algo que de momento no tenga (por ejemplo: una participación predominante en su mercado), o bien, retener algo que ya tiene (por ejemplo: la participación predominante en una región específica). Por ende, los objetivos podrán ser de adquisición o de retención”.

Las metas son el fin que pretende alcanzar la organización y depende de los objetivos, es decir, son la cuantificación de los objetivos.

Las metas son objetivos que se desea alcanzar en un tiempo específico dentro del periodo que abarca el plan; por ejemplo, “tener nuestro propio sistema de distribución en 2014” o “aumentar nuestra participación del mercado en un 10% en 2014”.

FIGURA N° 1

MODELO PARA FORMULAR EL PLAN ESTRATEGICO



Fuente: JUNGLUTH V., Carlos: Planeamiento Estratégico

2.1.9.7. Técnicas para Formular Estrategias

Las técnicas más importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

Las técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Los propios estrategas, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados.

Las tres etapas para formular estrategias son las siguientes:

- Etapa 1: La Etapa de los Insumos
- Etapa 2: La Etapa de la Adecuación
- Etapa 3: La Etapa de la Decisión

2.1.9.7.1. La Etapa de los Insumos

La etapa 1 del marco de la formulación está compuesta por la matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos), y la matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos). La información obtenida de estas matrices proporciona insumos básicos para las matrices de la adecuación y de la decisión.

Los instrumentos para obtener información imponen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias. Tomar decisiones “menores” en las matrices para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos, permite a los estrategas generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia. Siempre se requieren buenos juicios intuitivos para determinar los pesos y las calificaciones adecuados

2.1.9.7.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- 1) Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarcar un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afecten a la empresa. En esta lista, primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas. Ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- 2) Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen, analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- 3) Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
 - 4 = Una respuesta superior
 - 3 = Una respuesta superior a la media
 - 2 = Una respuesta media
 - 1 = Una respuesta mala

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de las oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es de 4.0 y el total ponderado más bajo posible el 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la empresa. En otras palabras, las

estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.1.9.7.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría de la administración estratégica consiste en construir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas fundamentales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI, es necesario aplicar juicios intuitivos. Es más importante entender a fondo los factores incluidos, que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE, se desarrollara siguiendo cinco pasos:

- 1) Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se debe anotar las fuerzas o fortalezas y después las debilidades. Ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
- 2) Asignar un peso entre 0.0 (no importante), a 1.0 (absolutamente importante), a cada uno de los factores. El peso adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa al mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave representa una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- 3) Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa:
 - Una debilidad mayor (calificación = 1)
 - Una debilidad menor (calificación = 2)
 - Una fuerza menor (calificación = 3)
 - Una fuerza mayor (calificación = 4)

Así las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuera la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0 siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre diez y veinte factores, no influye en la escala de los totales ponderados por que los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

2.1.9.7.2. La Etapa de la Adecuación

La etapa 2, llamada la Etapa de la Adecuación, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. En ocasiones, la estrategia se define como la “adecuación” que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera, son las siguientes:

- La Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA)
- La Matriz de la Posición estratégica y la Evaluación de las Acciones (PEYEA)
- La Matriz de Boston Consulting Group (BCG)
- La Matriz Interna-Externa (IE)
- La Matriz de la Gran Estrategia

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos, para ajustar las oportunidades y amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos críticos, determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

Cualquier organización debe elaborar y aplicar buenas estrategias para poder ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Se puede decir que desarrollar estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas, se pueden considerar defensivas. Toda organización tiene ciertas oportunidades y amenazas externas y fuerzas y debilidades internas que se pueden alinear, para formular estrategias alternativas viables.

2.1.9.7.2.1 Matriz FODA

Se ha desarrollado en la división 2.1.8.

2.1.9.7.2.2 Matriz PEYEA

La Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si esta estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera FF y ventaja competitiva VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente EA y la fuerza de la industria FI). Estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. El cuadro debe contener alguna de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo, se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la matriz FODA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

- 1) Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza industrial (FI).
- 2) Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF Y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- 3) Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- 4) Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- 5) Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.
- 6) Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de intersección. Este vector revelara el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

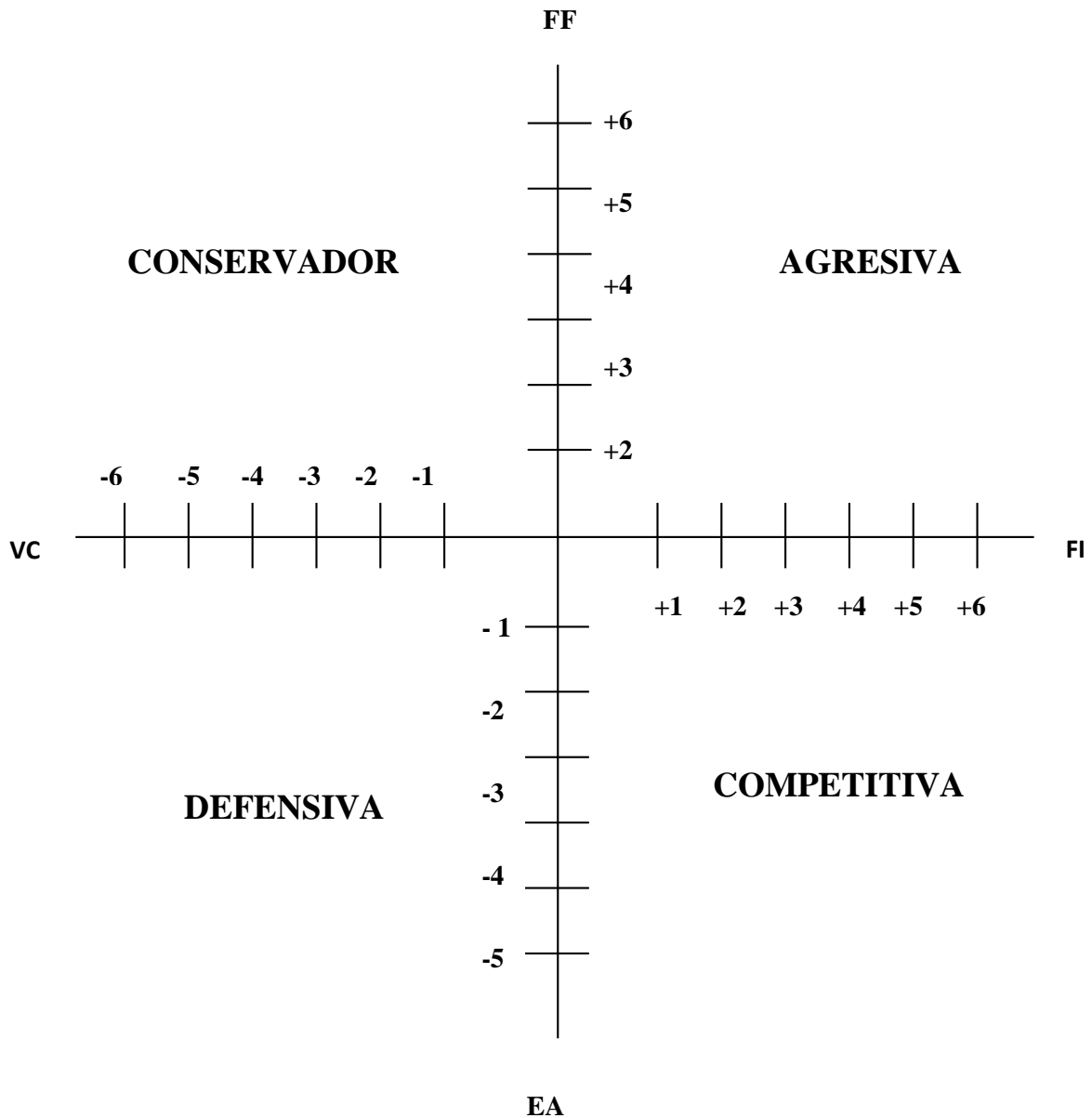
CUADRO N° 2

FACTORES DE LA MATRIZ PEYEA

FACTORES GENERALMENTE INCLUIDAS EN LA MATRIZ PEYEA	
POSICION ESTRATEGICA INTERNA	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA
<p>FUERZA FINANCIERA (FF)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendimiento sobre la inversión ▪ Apalancamiento ▪ Liquidez ▪ Capital de trabajo ▪ Flujos de efectivo ▪ Facilidad para salir del mercado ▪ Riesgos implícitos del negocio <p>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en el mercado ▪ Calidad del producto ▪ Ciclo de vida del producto ▪ Lealtad de los clientes ▪ Utilización de la capacidad de la competencia. ▪ Conocimientos tecnológicos ▪ Control sobre los proveedores y distribuidores 	<p>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios tecnológicos ▪ Tasa de inflación ▪ Variabilidad de la demanda ▪ Escala de precios de productos competidores ▪ Barreras para entrar en el mercado ▪ Presión competitiva ▪ Elasticidad de la demanda <p>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencial de crecimiento ▪ Potencial de utilidades ▪ Estabilidad financiera ▪ Conocimientos tecnológicos ▪ Aprovechamiento de recursos ▪ Intensidad de capital ▪ Facilidad para entrar en el mercado ▪ Productividad, aprovechamiento de la capacidad

Fuente: JUNGBLUTH V., Carlos: Planeamiento Estratégico

FIGURA N° 2
LA MATRIZ PEYEA



En esta figura se presentan los perfiles de estrategias que pueden surgir del análisis PEYEA. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo, la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas y 3) Evitar las amenazas externas.

2.1.9.7.3. Etapa de la Decisión

La etapa 3, llamada la Etapa de la Decisión, incluye una sola técnica, la Matriz Cuantitativa de la Planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una objetiva para seleccionar estrategias específicas.

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables. Muchas de estas estrategias probablemente habrán sido propuestas por los gerentes y empleados que participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra estrategia que resulte de los análisis del ajuste también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables. Los participantes pueden calificar las estrategias con una escala del 1 al 4, de tal manera que se obtenga una lista de las “mejores” estrategias por orden de importancia.

2.1.9.7.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación estratégica (MCPE)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, solo existe una técnica analítica diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la Matriz Cuantitativa de la Planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para “decidir” en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz FODA y a la matriz PEYEA que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

CUADRO N° 3
LA MATRIZ MCPE

LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA				
FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS		
		ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
FACTORES EXTERNOS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Económicos ▪ Políticos ▪ Sociales ▪ Tecnológicos ▪ Competitivos FACTORES INTERNOS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión ▪ Finanzas ▪ Marketing ▪ Recursos Humanos ▪ Logística ▪ Producción 				

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 2.1.9.7.3.1. Describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

Los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE son:

- 1) Hacer una lista de las oportunidades-amenazas externas y las fuerzas-debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.
- 2) Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en la columna contigua a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- 3) Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registrar estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible agrupar las estrategias en series excluyentes.
- 4) Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidos como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: “¿Afecta este factor la elección de la estrategia?” Si la respuesta a cada pregunta es Si, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es:
 - 1 = no es atractiva
 - 2 = algo atractiva
 - 3 = bastante atractiva
 - 4 = muy atractiva

Si la respuesta a la pregunta anterior es No, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

- 5) Calcular las calificaciones del atractivo total. Estas se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando solo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica.
- 6) Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cual es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación a otra.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3.1. ANÁLISIS INTERNO

El diagnóstico estratégico es una pieza fundamental en la formulación de la estrategia, ya que consiste en realizar por un lado, un análisis interno cuyo objeto es determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y por otro, el análisis externo, que determinará las oportunidades y amenazas para la empresa.

El análisis interno es un proceso de recolección y evaluación de la información, respecto a los factores internos, con el fin de identificar las fuerzas o fortalezas y debilidades de la empresa. Debe ir orientado a una evolución del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros y generan por lo tanto sinergias (conjunto de fuerzas o factores de distintas clases, que concurriendo a un mismo fin generan una acción que resulta ser superior a la de la mera suma de sus componentes).

3.1.1. MÉTODOS DE ANÁLISIS INTERNO

Kelo Toso (2002,103), considera que para realizar el análisis interno de la empresa, se puede utilizar cualquiera de los siguientes métodos:

- Análisis funcional
- Perfil estratégico de la empresa
- La cadena de valor
- Análisis de las competencias
- Análisis de apalancamientos

3.1.2. ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando, en cada una de sus áreas funcionales a fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles. Para cada área funcional habrá que identificar qué aspectos claves de las mismas han de ser objetos de análisis, es decir, habrá que establecer una relación de sus funciones y, dentro de estas, actividades a someter a estudio.

El proceso para realizar un análisis del contexto interno, tiene que contar con la participación de gerentes y empleados representativos de toda la empresa, para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. El análisis del contexto interno requiere que se reúna y asimile información principalmente de las siguientes áreas operativas de la empresa:

- Administración
- Finanzas
- Marketing
- Producción
- Recursos humanos
- Logística

Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa se puedan determinar en forma colectiva.

El proceso de efectuar un auto diagnóstico tiene como ventaja adicional, que los trabajadores tengan una clara visión de cómo su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Este conlleva un gran beneficio, porque tanto gerentes como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa.

3.1.2.1. Administración

La administración de una empresa siempre es una tarea retadora, la cual se está haciendo cada vez más difícil y es vital un cuidadoso análisis estratégico de los factores internos que puedan afectar a la organización.

Las empresas más grandes requieren más niveles de administración y por lo general abarcan clases de negocios más diversos. Sin embargo, en las pequeñas empresas ocurre lo contrario, requieren menos niveles de administración, por lo general se dedican a una sola clase de negocios, y por tanto tienen menos complicaciones.

La capacidad del empresario se ve afectado principalmente por causas como:

- Falta de formación y conocimiento
- Falta de visión
- Falta de valores
- Falta de creatividad
- Falta de capacidad de mando, delegación
- Falta de capacidad de negociación

En nuestro medio tenemos una manera de hacer negocios que refleja nuestra cultura, a través de un conjunto de prácticas construidas, interiorizadas y compartidas en el transcurso de los años. Pero, a la luz de la nueva disciplina de las negociaciones, ¿cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?

El consultor Julio Rincón, citado por Jungbluth V. Carlos (2001,88), propone una lista bastante de fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- La buena actitud hacia el aprendizaje de nuestras organizaciones y comunidades. Si miramos este punto con la óptica de la interacción con otras culturas, podremos modificar nuestros sistemas de creencia y esquemas mentales alrededor de esta habilidad.
- La “malicia” bien aprovechada, como sinónimo de inventiva, perspicacia, imaginación y talento. El aspecto positivo de esta condición de nuestras culturas ayudan a abrir la

mente para entender los intereses de las partes y construir múltiples fórmulas creativas para solucionar las diferencias.

- La capacidad de asumir retos, desafíos y logros de una buena condición en los procesos de negociación. Aislada es perjudicial, pero en combinación con otros recursos mentales y emocionales, se convierte en una gran fortaleza.
- Las experiencias desagradables de no convivencia o falta de tolerancia de algunas comunidades pueden verse como una gran oportunidad, dado que aumentan la sensibilidad por el tema de las negociaciones racionales y los métodos alternativos para la resolución de controversias.

Debilidades

- El manejo de posturas, posiciones donde están representadas nuestras creencias, formas de pensar, experiencias del pasado, paradigmas, etc. Normalmente nos basamos en su subjetividad y la emocionalidad -como si fueran criterios válidos- para realizar solicitudes, pedidos, ofertas, demandas, etc.
- Los esquemas de poder descansan muchas veces en nuestra soberbia, arrogancia, prejuicios, resentimientos, inferencias, percepciones; otras veces se fundamentan en el cargo, la posición, la jerarquía, la autoridad, el poder económico, el poder político, la coyuntura, el dominio de la información, etc.
- La falta de planeación, preparación o anticipación a la negociación. Somos inmediatistas, cortoplacistas y muy confiados en nuestra competencia, lo cual no está mal, pero si tenemos en cuenta, que la negociación es una disciplina de interdependencia, obligatoriamente debemos contemplar escenarios de construcción de todos los actores responsables que demandan la atención en el conflicto, negociación o acuerdo.
- La no construcción de escenarios alternativos a la negociación. De hecho, esto es uno de los inconvenientes que dejan más secuelas en los procesos, sobre todo cuando una de las partes posee un perfil de negociador “duro”.
- Escaso desarrollo de competencias sociales para la negociación o poco avance del desarrollo de la inteligencia emocional. Esto hace de los procesos verdaderos campos de batalla y produce enfrentamientos caracterizados por emocionalidades corrosivas,

poco autocontrol y baja empatía o sensibilidad hacia los demás. En muchos casos establecemos marcos de actuación para convencer, subordinar, neutralizar, deslegitimar, excluir y eliminar a las otras partes, cuando más bien deberíamos estar construyendo espacios de entendimiento, comprensión y creatividad a partir de las diferencias.

3.1.2.2. Finanzas

Las finanzas son un factor muy importante para el manejo de las empresas, ya que permite el manejo de los recursos económicos. Generalmente, la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente las estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivos y el capital contable, pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

Las funciones de finanzas comprenden tres decisiones:

- a) La decisión de inversión
- b) La decisión de financiamiento
- c) La decisión de dividendos

El análisis de las razones financieras es el método que más se emplea para determinar las fuerzas y debilidades de la organización en el campo de inversiones, financiamiento y dividendos. Como las áreas funcionales de la empresa están relacionadas en forma tan estrecha, las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades de las áreas de administración, marketing, producción, recursos humanos y logística.

La decisión de inversión, consiste en asignar o reasignar el capital y los recursos económicos, ya sea para proyectos, productos, activos o áreas operativas de la organización. Cuando se han formulado las estrategias, se requieren decisiones para presupuestar el capital necesario a efecto de poner en práctica con éxito las estrategias.

La decisión de financiamiento, consiste en determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa. Esta decisión implica estudiar varios métodos que permitan

reunir el capital adicional al existente, que requiere la empresa para llevar adelante sus planes de acción. La decisión de financiamiento debe tomar en consideración las necesidades de capital de trabajo a corto plazo.

La decisión de dividendos, tiene como finalidad tomar decisiones relacionados con el tema del manejo de las utilidades. La totalidad o parte de las utilidades pueden asignarse para el pago de dividendos, pero para ello es necesario definir cuál debe ser el porcentaje de utilidades, que se pagará a los accionistas.

El área de finanzas depende de la información sobre los siguientes aspectos claves:

- Estructura financiera
- Rentabilidad de las inversiones
- Nivel general de endeudamiento
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

3.1.2.3. Marketing

El marketing es un factor importante que nos permite conocer las necesidades y aceptación de los productos o servicios que brindan las empresas, ante la demanda del mercado. Se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos o servicios.

Las funciones básicas de marketing son siete:

- a) Análisis de los clientes
- b) Venta de productos o servicios
- c) Planificación de productos o servicios
- d) Políticas de precios
- e) Investigación de mercados
- f) Análisis de oportunidades
- g) Responsabilidad social

Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en marketing.

a) Análisis de los clientes

Estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores implican realizar encuestas de clientes, analizar la información de los consumidores, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas para segmentar el mercado. La información generada mediante el análisis de los clientes puede ser esencial para elaborar un buen enunciado de la misión. Los compradores, los vendedores, los distribuidores, los gerentes, los mayoristas, los proveedores y los acreedores pueden participar, para reunir información que sirva para identificar debidamente las necesidades y los deseos de los clientes.

b) Venta de productos o servicios

El éxito de la aplicación de la estrategia de mercadeo suele depender de la capacidad de la organización para vender un producto o servicio. La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo: publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores. Estas actividades resultan muy críticas cuando una empresa sigue una estrategia para penetrar en el mercado. Determinar las fuerzas y debilidades de la organización en la función de marketing, referente a las ventas, es uno de los resultados importantes que se consiguen al efectuar el análisis del contexto interno de la planificación estratégica.

c) Planificación de productos o servicios

Incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de productos y marcas, entrega de muestras gratis, empaques, determinar opciones del producto, características del producto, calidad del producto, supresión de productos viejos y ofrecer servicio al cliente. La planificación de productos tiene particular importancia cuando la empresa persigue el desarrollo o la diversificación de productos. Una de las técnicas más eficientes para planificar productos son las pruebas de mercado. Las pruebas de mercado permiten a la organización experimentar diversos planes de marketing y pronosticar las ventas futuras de productos nuevos. Las pruebas del mercado pueden permitir a la organización evitar pérdidas sustanciales, porque revelan productos débiles y enfoques ineficaces de marketing, antes de que empiece la producción a gran escala.

d) Política de precios

Las principales partes involucradas que afectan las decisiones de los precios son cinco: gobiernos, consumidores, proveedores, distribuidores y competidores. En ocasiones una organización establece una estrategia de integración, para tener mejor control de los precios que se les cobran a los consumidores. Las organizaciones que compiten deben tener cuidado de no coordinar descuentos, plazos de créditos o condiciones de venta; no discutir precios, aumentos y costos en juntas de las asociaciones del gremio y no ponerse de acuerdo para sacar listas de precios nuevos. Los estrategas deben ver los precios desde una perspectiva a corto plazo, pero también a largo plazo. Porque los competidores pueden imitar los cambios de precios con bastante facilidad.

e) Investigación de mercados

Consiste en reunir, registrar y analizar, en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con marketing de bienes y servicios. La investigación de mercados puede descubrir fuerzas y debilidades críticas y los investigadores de mercados emplean infinidad de escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información. Las actividades de la investigación de mercados respaldan a todas las demás funciones comerciales importantes en la organización.

f) Análisis de oportunidades

Implica evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de mercadotecnia. El análisis de costo/beneficio requiere tres pasos:

1. Determinar el total de costos asociados a una decisión
2. Estimar el total de beneficios productor de esa decisión
3. Comparar el total de costos con el total de beneficios.

En la medida que los beneficios esperados superen el total de costos, aumentará el atractivo de la oportunidad. Un factor clave que se debe tomar en cuenta es el riesgo. Los análisis de costos/beneficios también se deben realizar cuando una empresa está evaluando las diferentes maneras de asumir su responsabilidad social.

g) Responsabilidad social

Puede incluir ofrecer productos y servicios seguros y a precio razonable. Una política social clara puede representar una fuerza muy importante para la organización, mientras que una política social mala puede ser una debilidad. Algunos estrategas consideran que la responsabilidad social es un punto focal que los distrae y es contrario a los objetivos que tienen en mente respecto a la utilidad. Muchas actividades corporativas son rentables y, al mismo tiempo socialmente responsables. Cuando una empresa realiza actividades sociales, lo debe hacer de tal manera que le aporte ventajas económicas.

3.1.2.4. Producción

Consta de todas las actividades que convierte insumos en bienes y servicios. La administración de producción gestiona los procesos a través de los cuales, un conjunto de insumos son transformados en productos que varían de una industria a otra y de mercados. Asimismo, la administración de operaciones gestiona actividades, con la finalidad de proveer de algún tipo de servicios a los mercados.

Las funciones básicas del área de producción son las siguientes:

- **Proceso**

Se tiene que decidir qué tipos de procesos y por ende que tecnología debe emplearse, grado de automatización de las líneas de producción, que partes, piezas y sub embalajes de los productos deben comprarse y cuales fabricarse.

- **Capacidad**

Determinar los niveles óptimos de las líneas de producción, actuales y futuros. Determinar la capacidad de las líneas de producción que deben hacerse en base a pronósticos de mercado y cambios esperados de la tecnología que usa la empresa.

- **Inventarios**

Decisiones del sistema de control de producción y de inventarios, políticas de tamaños de lotes de productos en proceso y productos terminados.

- **Fuerza de trabajo**

En nuestro medio uno de los factores de la producción más críticos son los recursos humanos. A diferencia de los países asiáticos y europeos, cuya población posee

sólidos valores éticos y morales, en nuestro país una de las carencias es contar con trabajadores que sean honestos y responsables.

- **Calidad**

Las decisiones de la calidad, buscan garantizar la calidad de los productos o servicios, producidos o brindados, por la empresa y que tengan el grado de calidad igual o mayor que los productos o servicios de la competencia.

Generalmente, las actividades de producción representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. En la mayor parte de las empresas, los costos básicos para fabricar un producto o brindar un servicio son susceptibles de ajustes, es por ello que el manejo estratégico de esta área es decisiva para que la empresa alcance los niveles de competitividad imprescindibles para seguir en el mercado. Las fuerzas y debilidades de las cinco funciones de producción, pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

3.1.2.5. Recursos Humanos

Consiste en evaluar todas las potencialidades que poseen los recursos humanos en todos los niveles de la organización y si se manifiestan como debilidades o fuerzas, para la implementación de las estrategias y el cumplimiento de la misión.

Las organizaciones necesitan desarrollar su capacidad para combinar, movilizar y coordinar las acciones de su personal que permitan alcanzar el objetivo final, para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

a) Ápice estratégica

En este nivel los dirigentes deben establecer, inspirar y comunicar una visión de la organización que encause las necesidades y deseos de todos los miembros en los niveles inferiores, para ello se debe tener en cuenta:

- Experiencia de dirección
- Tiempo en el cargo
- Resultados obtenidos
- Preparación

- Capacidad para el trabajo en equipo
- Poder en la toma de decisiones

b) Línea media

Una organización con magníficos dirigentes en el ápice estratégico y mediocre en la línea media no tendría efectividad en la implementación de las estrategias, para su análisis se toman en cuenta los mismos aspectos que el ápice estratégico.

c) Núcleo de operaciones

Como se considera esta la parte más importante de la organización, en esta se tendrá en cuenta:

- Sistema de reclutamiento
- Proceso de selección
- Planeación de carreras
- Motivación
- Sistemas de incentivos y recompensas
- Compromiso con la organización
- Capacitación
- Desarrollo de competencias

3.1.3. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El perfil estratégico de la empresa es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa. Para ello se siguen los siguientes pasos:

- 1) Se valora cada aspecto clave estudiado, dándole una valoración comprendida entre 1 y 5, siendo 1 el punto débil y 5 el punto fuerte. Tras esto, se traza el correspondiente perfil estratégico.

- 2) Se realiza una comparación con el o con los perfiles de los competidores.
- 3) Se traza el perfil ideal, que no es otra cosa que el perfil que debería poseer la empresa, dadas las condiciones requeridas por el entorno para tener éxito. Con ello aparecen reflejados los esfuerzos que se deben realizar.

El perfil estratégico es una forma de presentar los resultados del análisis funcional, sustituyendo el enfoque parcial de éste por un enfoque global de la empresa. A través de dicho perfil se puede fácilmente verificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, y al mismo tiempo compararlos con los de los competidores y con el ideal. Asimismo, facilita la búsqueda y aprovechamiento de sinergias potenciales de las distintas capacidades concretas, también objeto de análisis interno.

3.1.4. LA CADENA DE VALOR

Constituye un valioso instrumento en el análisis interno. La cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio y, si ello es necesario, realizará un servicio postventa (servicio al cliente). Todas estas actividades suponen un costo para la empresa. Si el precio que está dispuestos a pagar los clientes por dicho producto o servicio, es superior al citado costo, la empresa obtendrá un beneficio (margen).

Analizando la cadena de valor de la empresa se puede detectar cuáles son las actividades que hay que potenciar para que sean ventajas competitivas. La cadena de valor está constituida por las actividades primarias y las de apoyo de una empresa.

Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos grandes conjuntos:

3.1.4.1. Actividades Primarias

Las actividades primarias son las que forman el ciclo productivo de la empresa, es decir: inputs o entrada, de factores, computos o proceso de producción, output o salida de productos, marketing y servicios postventa.

Las actividades primarias recogen a su vez un conjunto de actividades que, a grosso modo, son:

- Inputs o logística interna, que abarcan todas las actividades necesarias para llevar a cabo la entrada o recepción de factores (ya sean materias primas o materiales auxiliares), su almacenamiento, el control de stocks y el posterior manejo de materias hasta el inicio de la fabricación.
- Operaciones o proceso de producción, que realiza todas las actividades encaminadas a la obtención en condiciones idóneas de calidad, tiempo y costo, de los productos terminados.
- Outputs o logística externa, que corresponde a las actividades de almacenamiento de productos terminados y su posterior salida o distribución física.
- Marketing, son las actividades propias de esta área funcional.
- Servicio postventa, que son actividades necesarias para mantener las condiciones de utilización del producto vendido.

3.1.4.2. Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo o soporte, son aquellas necesarias para que se produzca el ciclo productivo de la empresa, luego sin éstas no puede funcionar una empresa (permiten la realización de las actividades primarias).

Las actividades de apoyo son las siguientes:

- Infraestructura de la empresa, aquí se incluyen aquellas actividades normalmente agrupadas como de management, es decir, actividades de formulación de estrategias, de gestión global de la calidad, planificación y control, de procesos administrativos, de organización, etc. Según Michael Porter, se incluyen dentro de las actividades de infraestructura, las del área de finanzas.
- Gestión de recursos humanos, aquí se incluyen todas las actividades relativas a reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, sistemas de incentivos, fomento del clima organizacional, etc.
- Desarrollo de la tecnología, aquí se engloban todas las actividades encaminadas a la adquisición y posterior gestión de las tecnologías, ya sea de producto o en proceso, sobre las que la empresa diseñará su estrategia.

- Aprovechamiento, finalmente aquí se hacen referencia a la misma función de compras, de todos los factores requeridos para desarrollar el proceso productivo, ya sean estos componentes del producto o elementos auxiliares.

Las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas, llamándose eslabones o enlaces a las relaciones existentes entre la forma de llevar a cabo una actividad y su costo y el desempeño y costo de otra actividad. Esto implica que el cómo realizar una actividad y el costo de su ejecución van a tener repercusiones sobre las actividades relacionadas con ellos. El conocimiento de los eslabones es importante, ya que permitirá conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otra. Esto es lo que se conoce como eslabones horizontales (relaciones entre las diferentes actividades que se realizan en la empresa).

Los eslabones reflejan así mismo la necesidad de coordinar actividades, logrando mediante una adecuada coordinación un mejor funcionamiento de las actividades de la cadena de valor, lo que normalmente se traducirá en una fuente de ventaja competitiva.

A una empresa llevar a cabo las actividades primarias y las actividades de apoyo le supone un costo, de tal forma que si el precio que el cliente está dispuesto a pagar es superior al costo de las actividades desempeñadas por la empresa, ésta obtendrá un beneficio, un margen.

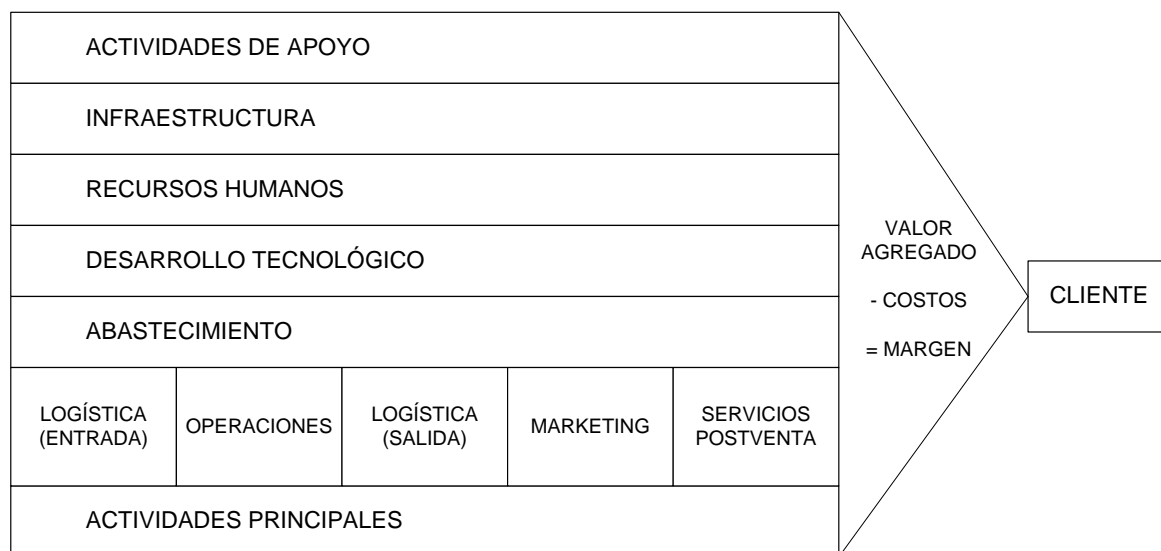
El sistema de valor

El sistema de valor es donde se enlazan todas las cadenas de valor de los agentes que intervienen, desde el primer proveedor hasta el consumidor final. Esto es importante, ya que a través del análisis de la estructura interna de la empresa y a través del estudio de la cadena de valor se pueden obtener ventajas competitivas.

Las distintas cadenas de valor de los diferentes agentes están relacionadas, a esta relación se le denomina eslabones verticales. Se puede obtener ventajas competitivas mejorando los eslabones verticales y los horizontales.

En resumen, la cadena de valor es la herramienta básica para examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

FIGURA N° 3:
LA CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración Propia

3.1.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

El análisis financiero es un instrumento de diagnóstico de la empresa, que permite evaluar los aspectos fuertes y débiles de la situación económica y financiera de una empresa. Este es un conjunto de técnicas o métodos que forman parte de los procedimientos razonablemente definidos para evaluar los cambios operados al término de un periodo de actividad económica y que se muestran en los Estados Financieros.

El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los datos financieros y de operación de la empresa; esto implica el cálculo e interpretación de tasas, porcentajes, indicadores, tendencias, etc., los cuales sirven para evaluar el desempeño de la empresa.

3.1.5.1. Estados Financieros

Los estados financieros son herramientas de comunicación que muestran la situación económica y financiera de la empresa a una fecha determinada, o el resultado de la gestión

durante un periodo, siguiendo patrones preestablecidos y generalmente aceptados de acuerdo a principios y normal de carácter contable, tributario, laboral y legal.

Los estados financieros (Mario Apaza Meza 2011 pág. 7), reflejarán fielmente la situación financiera y el rendimiento financiero, así como los flujos de efectivo de una entidad. La imagen fiel exige la representación fiel de los efectos de las transacciones, así como otros eventos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en el Marco Conceptual.

Sin pretender formular una definición propiamente dicha (Alejandro Ferrer Quea 2012 pág. 21), los Estados Financieros son cuadros sinópticos, preponderantemente numéricos integrados con los datos extractados de los libros y registros de contabilidad, aclarados con anotaciones adicionales, en su caso, en los cuales se muestra la situación a una fecha determinada; o el resultado en la gestión, durante un determinado período, de una entidad o ente económico.

De conformidad a lo establecido por las normas contables, dispositivos legales vigentes, concordantes con los usos y costumbres que la contabilidad aplica en el país, los diversos agentes económicos deben elaborar los Estados Financieros básicos siguientes:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados Integrales (naturaleza y función)
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
- Estado de Flujos de Efectivo

Conviene agregar que algunas veces las operaciones realizadas por las diferentes entidades y los factores que intervienen son tan complejos, que no resulta fácil mostrar en pocas palabras, correcta y claramente, la naturaleza y características de estos conceptos, por lo cual es recomendable que sus correspondientes Estados Financieros estén acompañados de la explicación adicional que aclare los diferentes aspectos de dichos elementos mostrados, mediante las denominadas notas a los Estados Financieros

3.1.5.1.1. Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera (Mario Apaza Meza 2011 pág. 213), es el documento que bajo la forma de un inventario presenta a una fecha concreta todos los activos físicos y financieros y todas las deudas de la empresa, susceptibles de valoración económica.

El Plan Contable General Empresarial (PCGE) de obligatorio seguimiento permite que no existan disparidades básicas a la hora de comparar los estados de situación financieras de diferentes empresas.

3.1.5.1.2. Estado de Resultados Integrales

Llamado también Estado de Resultados, es un estado que refleja el total de ingresos y gastos del ejercicio, al efecto de calcular el resultado neto (utilidad o pérdida). A diferencia del Estado de Situación Financiera, el estado de resultados integrales es un estado dinámico y refleja las transacciones a lo largo de un período determinado.

Normalmente, todas las partidas de ingreso o de gasto reconocidas en el ejercicio se incluirán en el resultado del mismo. Esto incluye los efectos de los cambios en las estimaciones contables. Sin embargo, pueden existir circunstancias en las que determinadas partidas podrían ser excluidas del resultado del ejercicio corriente

El Estado de Resultados Integrales comprenden las cuentas de ingresos, costos y gastos reconocidos en el ejercicio para determinar los resultados de un periodo. En su formulación se debe observar lo siguiente:

- a) Debe incluirse todas las partidas que representen ingresos o ganancias y gastos o pérdidas originados durante el periodo.
- b) Sólo debe incluirse las partidas que afecten la determinación de los resultados netos.

3.1.5.2. Análisis de los Indicadores Financieros

Los ratios (Jaime Flores Soria 2014 pág. 579), índices, cociente, razón o relación expresan el valor de una magnitud en función de otra y se obtienen al dividir un valor por otro. De esta forma también podemos apreciar cuántas veces está contenida una magnitud (que hemos puesto en el numerador) en otra que hemos indicado en el denominador.

El objeto fundamental de este análisis es conseguir una información distinta y complementaria a la de las cifras absolutas, que sea útil para el análisis, ya sea de carácter patrimonial, financiero o económico.

Se deben tener en cuenta dos criterios fundamentales, antes de proceder a la elaboración de ratios:

- **Relación:** Solo debemos determinar ratios con magnitudes relacionadas, puesto que de lo contrario la información proporcionada por el ratio carecería de sentido.

Es decir, no tendría ninguna utilidad el ratio que podemos establecer entre depreciación anual y saldo de proveedores al tratarse de dos magnitudes inconexas.

- **Relevancia:** Se deben considerar solo aquellos ratios que proporcionen información útil para el tipo de análisis que estemos realizando, ya que no es igualmente válida la información proporcionada por todos y cada uno de los ratios. En este sentido, debemos eliminar aquellos que resulten irrelevantes, de lo contrario, podríamos elaborar infinidad de ratios distintos y perdemos en el análisis del conjunto

La CONASEV (ahora Superintendencia del Mercado de Valores), ha publicado 21 fórmulas de indicadores financieros elaborados en base a la información financiera auditada que presentan las empresas y con el fin de efectuar las comparaciones de los Ratios o razones financieras resultantes de los estados financieros de las empresas, y para efectuar un diagnóstico de la situación financiera y económica, estas son:

- Índices de Liquidez
- Índices de Gestión
- Índices de Solvencia
- Índices de Rentabilidad

3.1.5.2.1. Índices de Liquidez

Se emplean para medir la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Muestran el nivel de solvencia financiera de corto plazo de la empresa, en función a la capacidad que tiene para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo que se derivan del ciclo de producción.

La información que reflejan los estados financieros debe ser de calidad, es decir, debe expresar cifras reales. Por ejemplo, la cuenta clientes puede esconder deudas de difícil cobro, para los cuales no sean suficientes las provisiones efectuadas. También, puede ser que en las existencias figuren mercaderías obsoletas y no se hayan hecho las provisiones de desvalorización de existencias.

Para dicho propósito, se han considerado dos indicadores que miden en distinto grado la capacidad de pago corriente de la empresa, y son: la liquidez corriente y la prueba ácida.

a) Razón de liquidez General

Indica el grado de cobertura que tienen los activos de mayor liquidez, sobre las obligaciones de menor vencimiento o mayor exigibilidad. Se determina dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes, cuanto más elevado sea el coeficiente alcanzado, mayor será la capacidad de la empresa para satisfacer las deudas que vencen a corto plazo.

Aunque en la práctica un coeficiente mayor que la unidad no supone una situación favorable, es conveniente que a las cifras adquieran esta posición pues, un coeficiente negativo, que necesariamente no significa una situación financiera desfavorable es indicativo de una deficiencia del capital de trabajo. Los datos para la confección de este índice están contenidos en el Estado de Situación Financiera.

Activo Corriente

Pasivo Corriente

Una Razón de Liquidez General mayor a 1, indica que parte de los activos circulantes de la empresa están siendo financiados con capitales de largo plazo.

b) Prueba Ácida

Representa una medida más directa de la solvencia financiera de corto plazo de la empresa, al tomar en consideración los niveles de liquidez de los componentes del activo circulante. Se calcula como la relación entre los activos corrientes de mayor grado de convertibilidad en efectivo, y las obligaciones de corto plazo.

Activo Corriente – Existencias

Pasivo Corriente

3.1.5.2.2. Índices de Gestión

También se le conoce como índices de actividad, estas razones miden la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles de la empresa. Lo que se pretende con éstos índices es medir la rapidez o velocidad en que las distintas cuentas se convierten en dinero en efectivo o en ventas. Permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual ésta ha utilizado sus recursos disponibles, a partir del cálculo del número de rotaciones de determinadas partidas del Estado de Situación Financiera, durante el año.

a) Rotación de Inventarios

También se conoce como Rotación de Existencias, determina el número de veces que rotan los inventarios durante el año, indicando la velocidad con que éstos se renuevan mediante la venta. Cuanto mayor sea el número de rotaciones, mayor será la eficacia con que se administran los inventarios de la empresa.

Este índice se determina dividiendo el costo de ventas entre el inventario promedio de existencias, este promedio se obtiene sumando el inventario inicial con el inventario final de existencias o mercaderías y éste resultado se divide entre dos.

Costo de ventas

Inventarios

b) Rotación de Cuentas por Cobrar Comerciales

Este índice de actividad de cuentas por cobrar comerciales provenientes de operaciones normales, suministra información sobre la condición de las acreencias de la empresa, es decir, sobre la capacidad de la empresa para recaudar las referidas ventas al crédito.

Este índice se obtiene de dividir el neto de las ventas al crédito obtenidos a la fecha de los estados financieros (notas de descuentos, rebajas y bonificaciones) y el saldo de las cuentas

por cobrar a la fecha de análisis. Otros analistas prefieren utilizar en el denominador el promedio de las cuentas por cobrar, la forma de determinar dicho promedio consiste en tomar las cuentas por cobrar iniciales del periodo, sumarles las cuentas por cobrar finales y el resultado dividirlo entre dos.

Ventas Netas

Cuentas por Cobrar Comerciales

c) **Rotación del Activo Total**

Este índice mide la eficiencia en el empleo de todos los activos de la empresa para la generación de ingresos, resulta asociando el monto de inversión en activos, con el nivel de ventas que estos generan. Este índice resulta de dividir el nivel de ventas netas que éstos generan entre el activo total.

Ventas Netas

Activo Total

3.1.5.2.3. Índices de Solvencia

Son indicadores que miden la solvencia financiera de largo plazo con que cuenta la empresa, para hacer frente al pago de sus obligaciones con regularidad. La solvencia de la empresa dependerá de la correspondencia que existe entre el plazo de recuperación de las inversiones y el plazo de vencimiento de los recursos financieros propios o de terceros.

Asimismo, los índices de solvencia muestran la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones en caso de liquidación. Porque permiten conocer principalmente la contribución de los propietarios frente a la de los acreedores, es obvio que a mayor endeudamiento menor probabilidad de pago a los acreedores.

a) Razón de Endeudamiento Total

Se constituye en un indicador o medida del riesgo financiero de la empresa, y depende de la política financiera que aplica la empresa. Este índice se obtiene de dividir el pasivo total de la empresa entre sus activos totales. Sirve para mostrar el porcentaje de activos de la empresa que se sustentan mediante el financiamiento de deuda.

Pasivo Total

Activo Total

Un mayor apalancamiento financiero implica un mayor financiamiento a través de deuda con terceros, por tanto, un mayor riesgo financiero y una menor solvencia para la empresa.

b) Razón de Cobertura del Activo Fijo

Cuando mayor sea el exceso de este ratio sobre la unidad, una mayor proporción de los activos corrientes de la empresa estará financiada con capitales permanentes o de largo plazo, contando la empresa con una mayor solvencia financiera.

Deuda a Largo Plazo + Patrimonio

Activo Fijo Neto

c) Razón de Cobertura de Intereses

Mide el número de veces en que las utilidades operativas de la empresa cubren el pago de intereses provenientes de las obligaciones con sus acreedores.

Utilidad antes de intereses y de impuestos

Intereses

3.1.5.2.4. Índices de Rentabilidad

Este índice permite evaluar el resultado de la eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa. Estos índices se obtienen comparando las utilidades brutas o netas que tiene la empresa, con los recursos que se han invertido propios o no para generar las utilidades.

Los índices de rentabilidad se pueden dividir en dos clases, teniendo en cuenta que éstas en conjunto demuestran la eficiencia de operación de la empresa: las que demuestran la rentabilidad en relación con las ventas, y las que demuestran la rentabilidad respecto a la inversión.

a) Rentabilidad Neta sobre Ventas

Este índice establece la relación entre el beneficio obtenido y las ventas realizadas. La cifra que señala la utilidad neta es después del cálculo de impuestos. Las ventas netas se conforman por las ventas brutas menos las devoluciones, rebajas, descuentos y otros efectos que disminuyen su valor.

Utilidad Neta

Ventas Netas

b) Margen Comercial

Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando sólo los costos de producción.

Ventas Netas – Costos de Venta

Ventas Netas

c) Rentabilidad sobre Inversión

Conocida también como rentabilidad económica o del negocio, mide la eficacia con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento.

Utilidad Neta + Intereses x (1 – t)

Activo Total

Dónde: t es la tasa impositiva.

CUADRO N° 4

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
DEBILIDADES			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
TOTALES			
<p>Nota: Los valores de las calificaciones son las siguientes:</p> <p>1 = Debilidad mayor</p> <p>2 = Debilidad menor</p> <p>3 = Fuerza menor</p> <p>4 = Fuerza mayor</p>			

Fuente: Elaboración Propia

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo tiene dos niveles; el nivel macroentorno o global, donde se estudia el entorno genérico, y el nivel microentorno, en el que se estudia el entorno específico.

El propósito del análisis externo es elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se debieran eludir. Como sugiere la palabra finita, el análisis del entorno externo no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva y 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 del entorno externo debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados, con el apoyo de especialistas en la materia. La participación en el proceso de la planificación estratégica tiene como objetivo primario que los miembros de la organización entiendan y se comprometan. Las personas aprecian contar con la oportunidad de contribuir con ideas, de poder entender mejor el negocio, los competidores y los mercados de la empresa en donde laboran.

3.2.1. FACTORES ESTRATÉGICOS DEL ENTORNO

El entorno genérico o macroentorno, está constituido por un conjunto de factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. Los factores del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la planeación estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

Algunos de los factores externos que afectan a las empresas, conocidos como factores estratégicos del entorno, pueden ser:

- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factores Políticos
- Factores Tecnológicos

3.2.1.1. Factores Económicos

Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa. El proceso recesivo que está generando un elevado desempleo, está produciendo un problema de un bajo poder adquisitivo de los consumidores. Conforme los consumidores perciben menos dinero obviamente están comprando menos al contado y están aprovechando las facilidades de crédito que ofrecen las empresas comercializadoras. Los niveles de endeudamiento de los consumidores se han disparado en espera de un futuro económico mejor. Los bancos dudan si deben prestar dinero, los negocios dudan si deben contraer más deudas y los consumidores dudan si deben comprar o no.

Existen algunos factores económicos a los que la empresa debe mostrar especial importancia y son los siguientes:

a) Producto Bruto Interno (PBI)

Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios del país. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Bruto Interno (PBI), generalmente produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones, debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para los negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del PBI, normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por lo tanto, baja la demanda de las producciones. Cuando el PBI decrece en dos trimestres consecutivos, la economía nacional se considera en recesión. Durante esos periodos la competencia se incrementa dramáticamente, la rentabilidad sufre y los negocios pierden las tasas de crecimiento, aunque para algunas empresas estas situaciones ofrecen oportunidades.

b) Tasas de interés

Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas. Las tasas altas normalmente desalientan los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas, mientras tanto, las bajas tasas de interés son más contributivas para obtener adquisiciones. Asimismo, conforme suben las tasas de interés, el ingreso disminuye y la demanda de bienes cae.

c) Tasas de inflación

El aumento de las tasas de inflación generalmente resultan restricciones para los planes de crecimiento de las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios. Por supuesto, la inflación puede ofrecer oportunidades para algunas empresas.

d) Valor del dólar

Debido a que nuestra economía en gran medida está dolarizada, como consecuencia de la aplicación de la política neoliberal, evidentemente que se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macroentorno. Cuando el valor del dólar crece respecto a nuestra moneda, las empresas tienen que enfrentar la amenaza de recibir menores ganancias que la planificada, ocurriendo todo lo contrario cuando el valor del dólar cae.

3.2.1.2. Factores Sociales

Los factores sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas. Los cambios sociales, afectan muchos a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las pequeñas empresas, de todos los sectores económicos del país se ven abrumados y retados por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales. Las tendencias sociales están creando nuevos estilos de vida, costumbres y hábitos en la población. La cultura “chicha” es una clara manifestación del efecto de las tendencias sociales y culturales que vive nuestro país. Esta cultura creciente ha desarrollado nuevos nichos de mercado, sobre todo en la industria de la confección, distracción y medios de comunicación.

3.2.1.3. Factores Políticos

El gobierno central y los gobiernos locales son importantes reguladores, desreguladores, subsidiarios, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, por consiguiente pueden representar oportunidades o amenazas clave para las pequeñas empresas. En el caso de empresas industriales que dependen notablemente de contratos y

subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante del análisis externo.

La Nueva Ley N° 28015, Ley de promoción y formalización de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), otorga a este sector productivo la oportunidad de participar en las licitaciones convocadas por la administración pública, a fin de cubrir el 40% de las compras estatales y venderles sus productos al Estado.

Una serie de organizaciones nacionales y extranjeras especializadas en el diagnóstico de países, tales como Apoyo, Cuanto, CEPAL, etc. pronostican el clima político de los países analizando cinco criterios:

1. Desarrollo Social
2. Avance Tecnológico
3. Abundancia de recursos naturales
4. Grado de tranquilidad en el país
5. Tipo de Sistema político

3.2.1.4. Factores Tecnológicos

Los factores estratégicos 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, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Asimismo, pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos de una industria, y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

Los cambios tecnológicos pueden producir disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de producción, crear escasez de capacidades técnicas y dar por resultado un cambio de valores y expectativas nuevas más potentes que las ventajas existentes.

El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y cada día está acabando, con más y más negocios. La administración de la tecnología es una de las responsabilidades clave, que

puede representar la parte más importante del análisis del entorno externo de la planificación estratégica.

3.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico o microentorno, es aquel que afecta a las empresas de un sector determinado. Un sector puede ser entendido como un conjunto de empresas que compiten entre sí, o venden a un grupo común de compradores.

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, las fuerzas del microentorno son un grupo más específico que influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de las pequeñas empresas.

En el entorno específico se suele realizar un triple análisis, que es el siguiente (Kelo Toso, 2002: III):

- Análisis de mercado
- Análisis del sector
- Análisis de la competencia

3.2.2.1. Análisis de Mercado

El análisis de mercado, se lleva a cabo por el área de marketing de una empresa. Se enfoca principalmente en tres cuestiones:

- a) La segmentación del mercado: significa que el mercado va a ser dividido en grupos homogéneos de clientes, de forma que cada uno responda en forma distinta frente a una misma estrategia.
- b) Motivación del cliente
- c) Necesidades insatisfechas que pueden ser cubiertas

Lo que se tiene que tener clara es que quiere el cliente y la empresa tiene que responder a esas necesidades. A esta respuesta de la empresa se le denomina factores claves de éxito (FCE). La empresa tiene que determinar qué es lo que los clientes quieren en su sector de mercado.

3.2.2.2. Análisis del Sector

Para desarrollar el análisis del sector se empleará las cinco fuerzas competitivas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard, y son las siguientes:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores

Estas fuerzas pueden ser más intensas en empresas donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde puede influir sobre estas cinco fuerzas de la competencia, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas. Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de cada una de estas cinco fuerzas competitivas de Porter.

3.2.3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas competitivas, fue desarrollado por Michael Porter (en Jungbluth V., Carlos, 2001:199). De acuerdo a este modelo, el análisis industrial se realiza mediante cinco fuerzas competitivas. La acción conjunta de esas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a lo largo del capital intervenido. Estas fuerzas competitivas se describen a continuación:

3.2.3.1. Amenaza de Nuevos Competidores

Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer precios bajos y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas empresas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.

a) Barreras de entrada

La barrera de entrada es cualquier mecanismo por el cual sea difícil la entrada de nuevas empresas en el mercado. La importancia de la amenaza va a depender de crear altas barreras. Posibles barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado, son las siguientes:

- **Economía de escala.** Se refiere a la reducción del costo por unidad de un producto, que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo dado. Las economías de escala impiden nuevas entradas, obligando al que pretende hacerlo a producir en gran escala, bajo el riesgo de una fuerte reacción de los competidores, o producir en escalas pequeñas con sus consecuentes desventajas del crecimiento de los costos.
- **Diferenciación de los productos.** Cuando una empresa está establecida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de los clientes, basadas en las diferencias de sus productos, por lo que los nuevos entrantes deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esa barrera.
- **Demanda de capital.** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir es una tercera barrera de entrada, ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes, así como para publicidad, créditos a clientes, cubrir pérdidas iniciales, inventarios, etc.
- **Costos alternativos.** También denominados costos de transferencia, se refiere a los costos en que incurren los clientes si los mismos alternan sus compras de un proveedor a otro. El cambio de un abastecedor establecido a uno nuevo implica que el comprador deberá entrenar a los empleados, adquirir equipamiento auxiliar y la necesidad de obtener ayuda tecnológica, por ello muchos clientes son renuentes a alternar, a menos que el nuevo abastecedor ofrezca ventajas relacionadas con el costo.
- **Acceso a los canales de distribución.** Para entrar en los canales de distribución ya establecidos empleados por empresas posesionadas, una nueva empresa debe seducir a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción de ventas. Cada una de estas acciones, por supuesto, reduce las ganancias. Los competidores existentes siempre tienen un canal de distribución basado en una

larga estancia o hasta exclusivo, lo cual quiere decir que un nuevo competidor entrante debe crear un nuevo canal de distribución para sí.

- Desventajas de los costos. Las empresas establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por las nuevas empresas entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen en el acceso privilegiado a materias primas, procesos productivos especiales, costos compartidos, el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica y la curva de aprendizaje o experiencia.
- Tecnología de producto patentado. Las patentes y el secreto comercial en una tecnología, otorgan una apreciabilidad fuerte a algunos productos establecidos, haciéndolos invulnerables y difícil de imitar.
- Política gubernamental. El gobierno puede controlar limitando e incluso impidiendo la entrada de nuevas empresas a ciertos sectores, con requerimientos tales como: licencias, subsidios, medidas proteccionistas, restricciones y otras regulaciones.

b) Expectativas de contragolpe

La entrada de nuevas empresas también puede ser frenada si la expectativa de la nueva empresa entrante impulsa a los competidores a responder enérgicamente. Estas expectativas son razonables si el crecimiento de mercado es lento. Los contragolpes pueden esperarse si las empresas tienen suficiente liquidez o capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro.

3.2.3.2. Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad se presenta cuando una o más de las empresas de un sector ven la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla, o siente presiones de competencia de otros. Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente. La mayor o menor rivalidad entre competidores, es decir, la intensidad de la competencia puede provocar que un sector pueda ser o no atractivo. La intensidad de los competidores depende de diferentes factores interactivos.

- Numerosos competidores iguales o equilibrados. Si un sector tienen gran número de competidores, la rivalidad es muy grande, por lo que la rentabilidad disminuye. Cuando los competidores sean similares la competencia aumentará, por lo que habrá más rivalidad, y por lo tanto una menor rentabilidad, mientras que si los competidores son diferentes, la rivalidad disminuye, con lo cual, aumentará la rentabilidad.
- Crecimiento lento del sector. Si un sector está en crecimiento la rivalidad entre las empresas será menor lo que conllevará a una mayor rentabilidad. El problema está cuando el sector crece lento, ya que habrá más rivalidad. En caso de que el sector decrezca, la rivalidad aumentará considerablemente.
- Costos fijos elevados. La estructura de costos del sector es fundamental, ya que el sector en el que compete tiene un elevado nivel de costos fijos, significa que habrá que tener un alto nivel de ventas para poder cubrirlos, por lo que será necesario disminuir el precio. Esto hará que aumente la rivalidad.
- Falta de diferenciación o costos alternos. Cuando los productos son diferenciados la competencia es menos intensa, porque los compradores tienen preferencia y lealtad a vendedores particulares. Los costos alternos tienen el mismo efecto, pero cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compras son tomadas en consideración y relación con el precio y el servicio, resultando mayor la competencia.
- Barreras de salida. Es el conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en el que actúa, sin incurrir en altos costos. Estas salidas pueden ser porque las empresas son poco exitosas o porque tienen retornos negativos. Entre otros, se puede destacar como barreras de salida los siguientes factores.
 - Activos fijos especializados y de larga vida: Cuando la empresa tiene en su posesión activos fijos especializadas, no tiene más remedio que tratar de venderlos a empresas para los que sean idóneos, lo cual se reduce a un pequeño número de posibles compradores y en consecuencia una disminución significativa del valor de liquidación.
 - Costos fijos elevados: La empresa se puede encontrar ante un conjunto de costos muy elevados que pueden hacer inviable dicho objetivo, o bien lograr un valor de liquidación muy reducido. Entre estos costos se pueden encontrar la reducción de planillas, la cancelación de contratos con proveedores, etc.

- Barreras legales: Se refiere a la existencia de disposiciones legales o actividades gubernamentales que hacen muy difícil el cierre de determinadas empresas, sobre todo si suponen una fuerte pérdida de puestos de trabajo o realizan actividades de interés público.
- Barreras psicológicas: son las debidas a las actitudes de los propietarios o directivos de la empresa, que tratan de impedir el abandono de un sector y el cierre de la empresa.
- Barreras de movilidad: Constituyen otro factor que influye sobre el grado de competencia de un sector. Un sector puede estar dividido en los que se denominan grupos estratégicos, que pueden ser definidos como un conjunto de empresas que adoptan estrategias de empresas iguales o semejantes. Las barreras de movilidad hacen referencia a la dificultad que tiene una empresa situada en un grupo estratégico, de poder cambiar a otro grupo sin incurrir en altos costos de cambio.

3.2.3.3. Amenaza de productos sustitutos

Las empresas de un sector deben estar en competencia con otras empresas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que desempeñan la misma función y satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas.

Hay que distinguir entre sustitutos funcionales y sustitutos no funcionales.

a) Sustitutos funcionales

Son aquellos productos que cubren las mismas necesidades o la misma función. Se pueden presentar cuatro factores:

- Si existen costos de cambio para el cliente
- Relación calidad precio de los diferentes sectores
- Rentabilidad de los sectores, conocer la rentabilidad de un sector supone el conocimiento de los recursos disponibles de los competidores.

- Propensión marginal de cliente a sustituir: si el cliente es muy fiel al producto, la propensión marginal a sustituir será baja, mientras que si tiende a cambiar será mayor.

b) Sustitutos no funcionales

Son aquellos productos que no satisfacen la misma necesidad, pero que pueden hacer que los clientes dejen de consumir nuestro producto.

Grado de concentración

El grado de concentración viene dado por el número y distribución del tamaño de las empresas competidoras. La medida del grado de concentración se puede realizar de varias formas. Existen los índices de concentración que tratan de medir el grado de concentración, teniendo en cuenta para ello las desigualdades entre empresas.

- Segmentación del mercado: se da cuando existe en el mercado un gran número de empresas y ninguna de ellas lidera el sector.
- Grado de madurez del sector
- Análisis de la competencia: persigue identificar a los competidores tanto reales como potenciales. Hay que tratar de identificarlos por productos, puesto que hay muchos más competidores de los que creemos para un determinado producto o sector.
- Grupo estratégico: al efectuar el análisis de un sector o mercado se podría constatar que en él las empresas adopta estrategias diferentes. El estudio de este fenómeno da lugar a la creación del concepto de grupo estratégico.

3.2.3.4. Poder de Negociación de los Clientes

Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las siguientes circunstancias:

- Los compradores están concentrados en la compra de grandes volúmenes en relación con el total de las ventas del sector. Si un grupo de compradores adquiere una

proporción sustancial de las ventas de un sector, entonces estos manejarán un poder considerable sobre los precios.

- Si los productos que los clientes adquieren representan una porción significativa de los costos de los compradores, entonces el precio es un asunto importante para los compradores, por consiguiente, estos comprarán a un precio favorable y harán compras selectivas.
- Los productos que los clientes compran son estándar o no diferenciados, en tales casos, los compradores son propensos a poner un vendedor contra los demás.
- Los compradores enfrentan costos alternativos. Los costos alternativos atan a los compradores a un vendedor.
- Los compradores obtienen bajas utilidades, por lo cual presionan fuertemente para disminuir los costos de compra.
- Los compradores pueden entrar en una integración hacia atrás (se pueden convertirse en sus propios suministradores).
- Cuando la calidad de los productos de los compradores son grandemente afectados por los insumos que compran o adquieren, los compradores son menos propensos a tener poder sobre los abastecedores.
- Los compradores tienen toda la información. Si los compradores tienen información completa sobre la demanda, los precios actuales del mercado e incluso de los costos de los proveedores, mayor será su poder de compra, esto le proporciona mayor ventaja negociadora.

3.2.3.5. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden reducir las utilidades de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios. Las condiciones que hacen a los proveedores poderosos son:

- Si el sector de suministros es dominado por pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende sus productos. Vender a clientes fragmentados significa que los proveedores concentrados serán capaces de ejercer un control considerable sobre los precios, la calidad y los términos de venta.

- Cuando no existen productos sustitutos. Si los clientes no tienen fuentes alternativas de abastecimiento, son débiles en relación con los proveedores existentes.
- El que compra no es un cliente importante de los proveedores. Si una empresa en particular no representa un porcentaje significativo de las ventas del proveedor, entonces el proveedor posee un poder considerable. Si la industria es un cliente importante el capital del proveedor estará estrechamente relacionado con esa industria, lo que hará que el proveedor ofrezca precios razonables, asesoramiento en áreas importantes, etc.
- Cuando los productos del proveedor son insumos importantes para el negocio del cliente. Si el producto es un elemento clave en la diferenciación, la calidad, etc. el proveedor posee gran poder.
- Cuando los productos del proveedor son diferenciados o se han levantado sobre los costos alternativos. Los productos diferenciados o costos alternativos reducen la habilidad al comprador de enfrentar un proveedor con otros.
- Los proveedores enfrentan amenazas o están integrados hacia delante (se pueden convertir en sus propios clientes). Si el proveedor tiene la habilidad y recursos para realizar su propia producción, canales de distribución y comercializar sus salidas obtendrán un poder considerable sobre los compradores o clientes.

CUADRO N° 5

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
AMENAZAS			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
TOTALES			
<p>Nota: Los valores de las calificaciones son las siguientes:</p> <p>1 = Amenaza mayor</p> <p>2 = Amenaza menor</p> <p>3 = Oportunidad menor</p> <p>4 = Oportunidad mayor</p>			

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se exhiben algunas herramientas de recolección y exposición de información que se ha utilizado en el presente trabajo de investigación (todas ellas con la finalidad de hacer más didáctica la comprensión del presente estudio):

- **La recopilación de datos:** Con la finalidad de obtener conocimientos claros y precisos que permitan ampliar las nociones del tema que se está tratando, se desarrolla en dos momentos bien definidos, Marco Teórico y Aplicación práctica.

- **Esquemas:** Serán aplicados a lo largo del trabajo de investigación, facilitando, de manera didáctica, las explicaciones de los casos pertinentes.

- **Cuadros:** La mayoría de los cuadros presentados en el presente trabajo son de elaboración propia y/o extraída de medios formales que emiten información estadística.

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se ha realizado una investigación de tipo DESCRIPTIVO, por el análisis y alcance de los resultados, y LONGITUDINAL, por el periodo y secuencia del estudio, puesto que se ha empleado estados financieros históricos de varios años, para hacer la proyección, (Hurtado Barrera, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Venezuela: Fundación Sypal. p. 139-140) usando el método cuantitativo.

4.2. METODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo de investigación se ha empleado un método auxiliar muy peculiar, que es el ANÁLISIS ESTRATEGICO, asimismo, en base a un estudio profundo, se determinó que los métodos más adecuados para la elaboración de la presente investigación son:

- **Método de Análisis:**

Para poder explicar y tomar la aseveración de que la empresa en estudio tiene un problema y tomar este hecho como verdad, se debe identificar las partes que conforman ese todo y examinarlos por separado para revelar los posibles riesgos que cada uno de ellos pueda poseer.

- **Método de Síntesis:**

Para complementar el método anterior descrito, se deberá relacionar las partes conformantes del objeto en estudio y evaluar su interconexión, explicando los efectos que resultan del examen de la relación entre ellos.

De esta manera, se podrá comprobar la existencia del problema real y poder proponer un modelo que evite dichas omisiones o equivocaciones, exponiendo partidas de apoyo y soporte.

- **Método de Inducción:**

Para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, se utiliza el razonamiento, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Este método se inicia con el estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Cesar A. Bernal – Metodología de la Investigación (2010) pág. 60).

- **Método Deductivo:**

Porque se va a tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

4.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Según el Mg. Montes Cruz, H y colaboradores (2002): Diseño “Es el plan que hace el investigador para recoger hechos que van a confirmar su hipótesis...” (p. 97). y “Es la herramienta más eficaz que tiene el investigador para acercarse a la comprensión de la realidad.” (p. 98).

Para ello existen, numerosas técnicas bien depuradas, cuyo conocimiento facilita la elaboración del diseño.

4.3.1. Universo, Población y Muestra

Universo: Pequeñas Empresas

Población: Teniendo en cuenta que población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, tomaremos como nuestra población a la pequeña empresa Lácteos Líderes E.I.R.L.

Muestra: Morales. (1994), citado por Sosa Olalla, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial. P. 65 escribió: La muestra es un “subconjunto representativo de un universo o población” (p. 54)

Entiéndase como muestra intencional en nuestro caso a la pequeña empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., para tomar los datos necesarios de ella.

4.3.2. Fuentes de Información

Primarias

- Pequeña empresa Lácteos Líderes E.I.R.L.
- Documentación obtenida de la empresa en estudio
- Especialistas administrativos, contables, ventas

Secundarias

- Libros de Planeamiento Estratégico (Bibliotecas, Internet) y libros de Contabilidad (Biblioteca de la Facultad de Contabilidad).
- Páginas de la web
- Apuntes financieros

4.3.3. Alcances del Trabajo de Investigación

Alcances:

- Autorización para acceder a información de la Empresa Lácteos Líderes E.I.R.L.
- Facilidades de información en páginas web.
- Suficiente información relacionada al Planeamiento Estratégico
- Acceso a la empresa
- Modelos de Tesis, para la formalidad y presentación.

4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.4.1. Técnicas

Por el tipo de investigación y el problema planteado, para la recolección de datos, para la parte teórica, se ha empleado el análisis BIBLIOGRÁFICO, y para la parte práctica se ha empleado la OBSERVACIÓN.

- Observación: Se ha utilizado la observación indirecta – no participativa, ya que se procede a entrar en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona y porque se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado.
- Análisis Documental: Representa la principal técnica que se ha utilizado; este análisis se ha encargado de describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su manipulación. Significa una extracción informativa de la fuente original para desglosarlo y examinarlo por partidas pertinentes.

Cuando se habla de Análisis documental en la presente tesis, se refiere al análisis de los resultados que muestran los Estados Financieros de la Entidad examinada, exactamente de los resultados financieros de la pequeña empresa Lácteos Líderes E.I.R.L.

4.4.2. Instrumentos

Teniendo en cuenta las técnicas elegidas, para la recolección de datos, para la parte teórica se ha empleado las FICHAS DE INVESTIGACIÓN, y para la parte práctica se ha empleado la GUIA DE OBSERVACIÓN.

4.5. ACOPIO, REVISIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

- ✓ Los datos obtenidos a través de las fuentes, técnicas e instrumentos han sido sometidos a operaciones tales como: recolección, revisión, reducción, categorización, transcripción, verificación, sintetización y comparación con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados en el Capítulo I del presente.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

5.1.1. INFORMACIÓN GENERAL

RAZÓN SOCIAL	: Lácteos Líderes E.I.R.L.
TIPO DE EMPRESA	: Pequeña Empresa
UBICACIÓN	: Pedregal – Arequipa
PERIODO DE ESTUDIO	: Año 2014
INICIO DE ACTIVIDADES	: Año 2006
ACTIVIDAD ECONÓMICA	: Elaboración y Comercialización de Yogurt
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	: Contiene leche parcialmente descremada, proteína concentrada de suero, cultivos lácticos, azúcar, colorantes naturales, pulpa de frutas, saborizantes, etc.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	: La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., se dedican a la elaboración y comercialización de yogurt. Se orienta al mercado local y regional a través de canales de distribución y de terceros.

5.1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., fue creada el año 2006, se dedica a la elaboración y comercialización de yogurt como producto principal, y de manjar blanco, crema de leche, mantequilla y quesos como productos secundarios. Ha incursionado solo en el mercado regional, principalmente en la ciudad de Arequipa, no puede alcanzar una mayor participación en el mercado y expandirse, debido a las políticas agresivas de la empresa Gloria S.A., que elabora y comercializa los mismos productos. La principal aspiración es alcanzar el liderazgo en la Región Sur, con el peligro potencial de Gloria S.A. que ha inundado el mercado con diferentes marcas de yogurt, tales como “Pura Vida”, generando serias amenazas a la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L.

El presente trabajo constituye el planeamiento estratégico elaborado para la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. Cabe anotar que la razón social de la empresa, considerada para el presente trabajo de investigación, Lácteos Líderes E.I.R.L., no es real la empresa si existe pero con otra razón social. No fue posible conseguir la autorización del titular de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, para utilizar el nombre o razón social de la empresa. Debe entenderse que existe información de los Estados Financieros y otro tipo de informaciones, que algunas empresas desean mantener como confidenciales. Por la razón expuesta, la empresa real se ha estudiado bajo el nombre ficticio de “Lácteos Líderes E.I.R.L.” Después de todo, lo que importa en el presente trabajo, son los efectos de demostrar la operatividad del planeamiento estratégico.

Se efectuó un análisis tanto en el aspecto externo, tomando en cuenta su entorno general y específico; como en el aspecto interno mediante un estudio y análisis de las diferentes actividades realizadas por la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., para su normal desenvolvimiento, entonces con base a esa información recabada se realizó el desarrollo del planeamiento estratégico.

5.1.3. OBJETIVOS ACTUALES

- Analizar la situación actual de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L, desde el punto de vista estratégico.
- Determinar las alternativas más adecuadas que la empresa puede seguir hacia el logro de sus objetivos, teniendo en cuenta su situación interna y el entorno que le rodea.

- Diseñar y ejecutar con la mayor solvencia posible, todas las actividades del proceso estratégico más pertinentes.

5.1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ACTUALES

La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L, no cuenta con misión, visión ni valores, por lo que a continuación se presenta una propuesta de los mismos.

5.1.5. MISIÓN PROPUESTA

La declaración de la misión, es un enunciado donde se describe la naturaleza del negocio y por qué estamos en él. A continuación se enuncia la misión de Lácteos Líderes E.I.R.L.

- Estamos plenamente comprometidos en elaborar y llevar al mercado productos lácteos de alta calidad; para lo cual utilizamos los mejores insumos.
- Satisfacemos las necesidades y exigencias de nuestros clientes, con productos lácteos de la mejor calidad, al mejor precio y con el mejor servicio, de acuerdo a sus expectativas.

5.1.6. VISIÓN PROPUESTA

La declaración de la visión es una representación futurista de lo que espera a ser la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L, pero siempre teniendo en cuenta a los clientes, y al posicionamiento del mercado.

- Lograr convertirnos en una empresa líder en el mercado, llegando a cubrir las necesidades de nuestros clientes y posibles clientes en el ámbito regional.
- Lograr el máximo nivel de posicionamiento y rentabilidad en el mercado de productos lácteos. Para lo cual se tiene que implementar puntos de venta a nivel regional.
- Aspiramos a ser una empresa en crecimiento constante, en busca de mejoras en calidad y precio en los productos lácteos que elaboramos y comercializamos, y así obtener una mayor satisfacción en las expectativas de nuestros clientes.

5.1.7. VALORES PROPUESTOS

Los valores son convicciones del personal de la empresa, algunos de estos valores ya están establecidos, como la innovación, el mejoramiento continuo de los productos, la responsabilidad, etc. A continuación se enuncian algunos valores determinados para la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L.

- **Calidad y Precio:** La calidad y el precio de nuestros productos son nuestra primera prioridad en la atención de nuestros clientes.
- **Excelencia:** Entregamos lo que prometemos y agregamos valor más allá de lo esperado.
- **Satisfacción al cliente:** Creamos lealtad en nuestros clientes brindándoles siempre un producto de buena calidad.
- **Honestidad:** Somos honestos y mantenemos un alto nivel de integridad, sin importarnos lo que este en juego.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos el trabajo en equipo entre los diferentes niveles y áreas funcionales de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L.
- **Medio Ambiente:** Respetamos el medio ambiente en todo el ámbito donde nos desarrollamos.

5.1.8. OBJETIVOS PROPUESTOS

- Optimizar los procedimientos de la elaboración de productos lácteos y controlar sus procesos para garantizar la calidad.
- Modernizar la empresa con maquinaria y equipos de última generación que optimicen la producción y la calidad de los productos lácteos.
- Asegurar la lealtad de nuestros clientes actuales, por ser el elemento más importante para competir y permanecer en el mercado.
- Ejecutar programas de capacitación permanente a todo el personal de la empresa para optimizar las actividades productivas y administrativas de la empresa.
- Incrementar la elaboración y comercialización de los productos de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L.

5.2. ANÁLISIS EXTERNO

5.2.1. FACTORES ESTRATÉGICOS DEL ENTORNO

5.2.1.1. FACTORES ECONÓMICOS

- Crecimiento de la demanda de productos lácteos a nivel nacional.
- Buenas relaciones con el sistema financiero para el acceso a créditos.
- Potencial crecimiento del sector.
- Futuro promisorio en el mercado nacional.
- Reducción de la demanda en el mercado local por el cierre de empresas.
- Contracción de la demanda interna.
- Competidores de productos lácteos con respaldo de grupos empresariales consolidados.
- Incremento del costo financiero debido al riesgo cambiario.
- Recesión económica.

5.2.1.2. FACTORES SOCIALES

- Crecimiento demográfico en la región.
- Creciente población infantil y femenina con necesidades de productos lácteos.
- Mercado atractivo para el ingreso de productos lácteos.
- Introducción del producto por comerciantes informales en zonas de la frontera sur.
- Imagen de los productos asociados a la salud.
- Tendencia a consumir productos naturales.
- Opción de compra por unidad por los clientes.

5.2.1.3. FACTORES POLÍTICOS

- Se prevee un aumento en las compras del Estado, por la aparición de programas estatales de ayuda social.

- Pocos incentivos del gobierno hacia el sector de productos lácteos.
- Incertidumbre en la política económica.
- Fragilidad de la estabilidad económica.
- Inestabilidad política del país.

5.2.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

- Acceso al conocimiento de nueva tecnología productiva.
- Potencialidad de publicidad en Internet.
- Acercamientos de mercados, clientes y proveedores por Internet (Comercio Electrónico).

5.2.1.5. FACTORES COMPETITIVOS

- Excelente ubicación de la empresa por estar cerca al insumo principal (leche fresca).
- Posibilidad de incrementar el mercado colocando los productos en las zonas francas.
- Consumidores demandan productos diferenciados.
- Productos derivados de la soya en sustitución de los productos derivados de la leche fresca.
- Ingreso de nuevos competidores, afecta la participación del mercado.
- Créditos más largos otorgados por los competidores a los clientes.
- Importación de productos lácteos sustitutos.
- Posibilidad de alejamiento de los actuales clientes potenciales.
- Bajas barreras de ingreso para esta industria.
- Alto poder de negociación de los clientes.
- Posicionamiento de productos similares y sustitutos con respaldo de empresas con conocimiento de mercado (Gloria S.A.).
- Agresividad de la competencia.

5.2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

Para realizar este análisis se ha utilizado las cinco fuerzas competitivas de Porter, que reflejan la situación de la competencia y que su participación en conjunto determina la rentabilidad de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L.

5.2.2.1. Competidores Potenciales (Probables Ingresantes)

Actualmente no existen competidores potenciales o nuevos ingresantes, ya que las barreras de entrada son muy grandes, debido a la gran cantidad de competencia existente, a la falta de demanda, a los altos costos fijos y la competencia desleal.

De existir la amenaza de entrada de nuevos competidores, no le preocupa a la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., porque ellos tienen una buena cartera de clientes que confían en la calidad del producto que se les ofrece. Las pequeñas empresas locales y regionales que se ven incentivada para un mayor posicionamiento en el mercado, se encuentren con barreras de ingreso importantes.

En cuanto a la competencia nacional y regional tienen una limitación importante referida a la distribución, pues para propender una participación significativa en el mercado necesitan una elevada inversión en la ampliación de los canales de distribución.

5.2.2.2. Competidores Actuales (Rivalidad Existente)

Analizando la realidad de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., su competidor más fuerte es la empresa Gloria S.A., con diferentes marcas de yogurt tales como “Pura Vida”. La empresa Gloria S.A. pertenece a un grupo de poder económico, es una empresa transformadora, industrial, cuenta con acopiadores de leche fresca, con centrales de refrigeración pero afortunadamente se dedican a la producción de leche pasteurizada como producto principal, de tal manera que la elaboración de yogurt no es prioridad para Gloria S.A. otro competidor importante es la empresa LAIVE.

La competencia es la principal y gran amenaza para la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., ya que actualmente existe una competencia desleal, donde se busca no solo quitarles a los clientes, sino que busca eliminar el negocio, bajando sus precios a niveles donde ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo, hasta por debajo de su punto de equilibrio. Pero la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., sabe cómo superar a la competencia, mejorando

la calidad de sus productos, empleando insumos de óptima calidad y precios competitivos en el mercado.

5.2.2.3. Poder de Negociación con los Proveedores

La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. sabe negociar con sus proveedores, para lo cual escoge a los proveedores “responsables” y sobre todo puntuales a la hora de traer los insumos y materiales que requiere la empresa, brindan buenas condiciones de financiamiento, suministran insumos y materiales de óptima calidad a los mejores precios de mercado.

No existe ningún tipo de amenaza por parte de los proveedores de Lácteos Líderes E.I.R.L., ya que existen distintas alternativas de aprovisionamiento de insumos y porque posee muy buenas relaciones con sus proveedores. A nivel nacional existen varios proveedores de envases, tapas, etiquetas, etc., que ofrecen sus productos en condiciones favorables.

5.2.2.4. Poder de Negociación con los Clientes

Con los consumidores finales y detallistas no existe negociación alguna, pero si se da al nivel de intermediarios y distribuidores. Esta negociación se realiza a través de mercadería a consignación, precios especiales, créditos, etc., dependiendo de los volúmenes de adquisición de los distribuidores.

La mayoría de los clientes están en desacuerdo con los precios que ofrece la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. Para complacer a los clientes o compradores se ofrecen promociones y descuentos por temporadas, incluyendo obsequios como lapiceros con el logotipo de la empresa, etc. y sobre todo se ofrece la mejor calidad.

Asimismo, la imagen de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., así como el apoyo publicitario que se le da al producto permite una fácil colocación del producto a través de los distribuidores y detallistas.

5.2.2.5. Productos Sustitutos

El producto principal de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. es el yogurt, y en el mercado se encuentra una increíble variedad de productos sustitutos. Podría considerarse como productos sustitutos a las bebidas jarabeadas o gaseosas, jugos envasados, refrescos, etc. Son productos alternativos de gran demanda, representan una amenaza porque tienen un

precio menor, lo que afecta su propensión al consumo por parte del consumidor final, en perjuicio de las bebidas del mayor precio.

Lo favorable es que, en los últimos años, el público está optando por consumir productos naturales, en una tendencia hacia lo ecológico, por lo que el yogurt tiene preferencia sobre los productos sustitutos.

CUADRO N° 6
DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS EXTERNOS

OPORTUNIDADES	1	2	3
Buenas relaciones con el sistema financiero para el acceso a créditos			
Potencial crecimiento del sector			
Futuro promisorio en el mercado nacional			
Crecimiento demográfico en la región			
Creciente población infantil y femenina con necesidades de productos lácteos.			
Mercado atractivo para el ingreso de productos lácteos.			
Introducción del producto por comerciantes informales en zonas de la frontera sur.			
Imagen del producto asociado a la salud.			
Se prevé un aumento en las compras del Estado por la aparición de programas de ayuda social.			
Acceso al conocimiento de nueva tecnología productiva			
Potencialidad de publicidad en internet.			
Acercamientos de mercados, clientes y proveedores, por internet.			
Excelente ubicación de la empresa por estar cerca al insumo principal.			
Posibilidad de incrementar el mercado colocándolos productos en las zonas francas.			
Consumidores demandan productos diferenciados.			

AMENAZAS			
Reducción de la demanda en el mercado local por el cierre de empresas.			
Contracción de la demanda interna			
Competidores de productos lácteos con respaldo de grupos empresariales consolidados.			
Incremento del costo financiero debido al riesgo cambiario			
Disminución del poder adquisitivo de la población debido a la recesión			
Pocos incentivos del Gobierno hacia el sector			
Promociones y descuentos de los competidores			
Incertidumbre en la política económica			
Productos derivados de soya en sustitución de productos derivados de leche fresca			
Ingreso de nuevos competidores afecta la participación del mercado			
Créditos más largos otorgados por competidores			
Importación de productos lácteos sustitutos			
Posibilidad de alejamiento de actuales clientes potenciales.			
Alto poder de negociación de los clientes.			
Posicionamiento de productos similares, y sustitutos con respaldo de empresas con conocimiento de mercado (Gloria S.A. Laive)			
Agresividad de la competencia			

Fuente: Análisis de los Factores Externos

5.3. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la empresa se puede utilizar de los siguientes métodos:

- Análisis Funcional.
- La Cadena de Valor.

Para realizar el presente trabajo de investigación, se ha empleado el método del análisis funcional o áreas funcionales. En esta sección se examina las informaciones necesarias

para poder formular las estrategias de desarrollo. Esta etapa también es denominada “Análisis de las Fuerzas y Debilidades”.

5.3.1. ANÁLISIS FUNCIONAL

En la presente sección se examina la información necesaria contenida en las áreas funcionales de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. Estas áreas son importantes para el desarrollo de la empresa y son las siguientes: Administración, Marketing, Producción, Recursos Humanos y Finanzas.

5.3.1.1. Administración

La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., cuenta con una planeación operativa, es decir de corto plazo, con lo cual se desarrolla las actividades empresariales. Por otro lado, la empresa no cuenta con un planeamiento estratégico, es decir de largo plazo, que podría servir como herramienta de gestión y desarrollo.

La capacidad de coordinación entre los diferentes niveles es diferente, este aspecto no ayuda a conducir las operaciones de la empresa, no todos los empleados tienen conocimiento del proceso de la organización.

A continuación se presenta una lista de verificación para un análisis interno de la empresa.

- ¿La estructura de la organización es apropiada?
- ¿Los ejecutivos de la empresa planifican con eficacia?
- ¿Los mecanismos de control son efectivos?
- ¿La empresa cuenta con un planeamiento estratégico?
- ¿Los objetivos y metas de la empresa son apropiados y debidamente comunicadas?

5.3.1.2. Marketing

La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. no realiza la investigación de mercados, por lo tanto no se tiene un perfil de los clientes analizando sus hábitos de consumo, conducta de compra, etc.

Se realizan programas de publicidad de diferentes tipos, porque la decisión de compra es del consumidor final. Asimismo la empresa tiene una política de promoción de los productos, que consiste en la entrega de muestras, especialmente a los nuevos clientes para que ellos puedan probar la calidad de los productos que promociona la empresa.

La distribución de productos es realizado por el mismo equipo de ventas o sea en forma directa y para distribuir a las zonas alejadas se utilizan los canales de distribución.

La empresa no ha logrado todavía un posicionamiento en el mercado, se está buscando contar con la lealtad de los clientes. Los precios son fijados teniendo en cuenta el estudio de costos y gastos en los cuales está incurriendo la empresa.

- ¿La empresa realiza investigación de mercados?
- ¿La empresa está en buen posicionamiento en el mercado frente a sus competidores?
- ¿La empresa cuenta con la planificación y la presupuestaria de marketing?
- ¿Son confiables los canales de distribución que utiliza la empresa?
- ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para las promociones y publicidad?
- ¿La empresa tiene personal de marketing con experiencia y con capacidad adecuada?
- ¿Es buena la calidad del producto que se ofrece a los clientes?
- ¿Los productos que ofrecemos tienen precios justos?

5.3.1.3. Producción

La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., actualmente cuenta con una cartera de proveedores eficaz, y está a la medida de las posibilidades de la empresa. La materia prima imprescindible para la elaboración de yogurt es la leche fresca, y ésta es proporcionada por los productores ganaderos de la zona (pequeños establos de Pedregal). Los insumos secundarios son adquiridos principalmente de las empresas Alicorp y Chucarapi.

La empresa cuenta con las instalaciones y la maquinaria y equipo adecuados para la actual producción. La maquinaria no es tan antigua, porque la empresa recién esta ocho años en el mercado, pero tampoco es de última generación, lo adecuado sería la adquisición de nuevas maquinarias especializadas en determinadas operaciones, que mejorarían la productividad de la empresa.

Se realiza el control de calidad en las diferentes etapas del proceso de producción, dado que se trata de productos alimenticios, los organismos encargados en forma periódica hacen visitas a la empresa, para verificar los requerimientos de calidad.

La empresa no cuenta con programas de desarrollo, para el mejoramiento de los productos existentes, ni para el lanzamiento de nuevos productos, los que actualmente se producen son similares al de los competidores, lo recomendable sería lograr productos diferenciados.

- ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas?
- ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, la maquinaria y equipo?
- ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
- ¿Se cuenta con un sistema de control de inventarios eficiente?

5.3.1.4. Recursos Humanos

La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., cuenta con un personal que no se encuentra identificado con la institución, pero si tienen flexibilidad en el desempeño de las labores encomendadas. La empresa no cuenta con una información estadística ni base de datos del personal.

Los trabajadores (obreros y empleados) de la empresa tienen espíritu de cambio y superación. En el nivel ejecutivo este aspecto es más acentuado.

La fuerza laboral con la que cuenta la empresa es muy flexible, se adapta rápido a las diferentes actividades. No se cuenta con programas de capacitación al personal existente, ni se trata de formar nuevos trabajadores, tampoco se realiza una evaluación de la eficiencia del personal.

- ¿Existe programas de capacitación permanente del personal?
- ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- ¿Es baja la rotación de trabajadores y el ausentismo?
- ¿El personal está identificado con la empresa?
- ¿Es alto el ánimo de los trabajadores y ejecutivos?

- ¿Existe sistemas de motivación, promoción e incentivos?
- ¿Existe la implementación del manual de funciones?

5.3.1.5. Finanzas

La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., se vio afectada por la fuerte caída de la demanda en el mercado, por la recesión que atraviesa la economía.

Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implementación. El análisis de los índices financieros es el método que más se emplean para determinar las fuerzas y debilidades de la empresa.

Como las áreas funcionales de la empresa están relacionadas en forma tan estrecha, las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades de la empresa.

- ¿Cuenta la empresa con el capital de trabajo suficiente?
- ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
- ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas?
- ¿Los ejecutivos financieros de la empresa tienen experiencia?
- ¿La empresa tiene un sistema de presupuesto establecido?

5.3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

En esta sección se presenta los Estados Financieros comparativos de los periodos 2013 y 2014 de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., así como las Razones Financieras de los periodos mencionados. Los estados financieros analizados son los siguientes:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados Integrales
- Análisis de los Indicadores Financieros.

5.3.2.1. Estado de Situación Financiera

Se presenta en la siguiente página.

LÁCTEOS LÍDERES E.I.R.L
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 de diciembre del 2014
(Expresado en Nuevos Soles)

	31/12/2014	%	31/12/2013	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	102,437	11.58	49,854	7.31
Cuentas por Cobrar Comerciales terc.	25,033	2.83	61,982	9.09
Cuentas por Cobrar diversas terc.	10,825	1.22	12,033	1.76
Productos Terminados	276,081	31.21	199,484	29.25
Productos en Proceso	146,578	16.57	85,440	12.53
Materia Primas	115,322	13.04	93,218	13.67
Materiales auxiliares, suministros	69,175	7.82	42,190	6.19
Envases y Embalajes.	15,223	1.72	18,631	2.73
Créditos Tributarios.	22,728	2.57	15,607	2.29
Total Activo Corriente	783,402	88.57	578,439	84.82
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inmuebles, Maquinaria y Eq.	73,552	8.32	81,955	12.02
Activo Diferido	27,543	3.11	21,527	3.16
Total Activo No Corriente	101,095	11.43	103,482	15.18
TOTAL ACTIVO	884,497	100.00	681,921	100.00
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Sobregiros Bancarios	37,736	4.27	0	0.00
Tributos contrap. y aportes por pagar	9,197	1.04	10,853	1.59
Cuentas por Pagar Comerciales terc.	218,826	24.74	189,891	27.85
Cuentas por Pagar Diversas terceros	301,101	34.04	219,378	32.17
Total Pasivo Corriente	566,860	64.09	420,122	61.61
PASIVO NO CORRIENTE				
Beneficios Sociales de Trab.	41,634	4.71	35,418	5.19
Total Pasivo No Corriente	41,634	4.71	35,418	0.05
TOTAL PASIVO	608,494	68.80	455,540	66.80
PATRIMONIO				
Capital Social	150,000	16.96	150,000	22.00
Reservas	7,247	0.82	7,247	1.06
Resultados Acumulados	69,134	7.82	7,263	1.07
Resultados del Ejercicio	49,622	5.61	61,871	9.07
Total Patrimonio	276,003	31.20	226,381	33.20
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	884,497	100.00	681,921	100.00

5.3.2.2. Estado de Resultados Integrales

LÁCTEOS LÍDERES E.I.R.L
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
AL 31 de diciembre del 2014
(Expresado en Nuevos Soles)

	31/12/2014	%	31/12/2013	%
VENTAS NETAS	1,155,781	100.00	1,005,215	100.00
COSTO DE VENTAS	-950,424	-82.23	-822,094	-81.78
UTILIDAD BRUTA	205,357	17.77	183,121	18.22
Gastos de Operación				
Gastos de Administración	-51,648	-4.47	-38,548	-3.83
Gastos de Venta	-69,556	-6.02	-53,548	-5.33
UTILIDAD DE OPERACIÓN	84,153	7.28	91,025	9.06
Otros Ingresos y Egresos				
Gastos Financieros	-6,155	-0.53	-1,482	-0.15
Cargas Excepcionales	-7,109	-0.62	-1,156	-0.12
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	70,889	6.13	88,387	8.79
IMPUESTO A LA RENTA	-21,267	-1.84	-26,516	-2.64
UTILIDAD DEL EJERCICIO	49,622	4.29	61,871	6.16

5.3.2.3. Índices de Liquidez

Son las razones que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus compromisos y la capacidad para seguir operando en el corto plazo.

A. Liquidez Corriente

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{783,402}{566,860}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = 1.38$$

Interpretación:

La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. en el año 2014 disponía de 1.38 Nuevos Soles (S/. 1.38) de Activo Corriente, por cada un nuevo sol (S/. 1.00) de deuda en corto plazo.

Consecuentemente, es de interpretarse que después de pagar todo el pasivo corriente, quedaría un saldo muy bajo. Una liquidez corriente demasiado bajo podría indicar que la empresa tiene problemas de liquidez, por lo tanto no estaría en capacidad de poder cubrir las deudas de corto plazo, significa que tendría problemas de pago en algún momento.

B. Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{783,402 - 622,379}{566,860}$$

$$\text{Prueba Ácida} = 0.28$$

Interpretación:

La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., en el año 2014 contó con S/. 0.28 de activo de inmediata realización por cada S/. 1.00 de pasivo a corto plazo. La razón obtenida difiere

en gran proporción respecto a la liquidez corriente, notándose gran influencia del rubro existencias.

Esta razón toma en cuenta la posibilidad de hacer frente a los pagos de corto plazo, sin tener que vender el activo menos líquido del activo corriente como son las existencias, las razones de acidez de 1 (uno) se consideran deseables.

5.3.2.4. Índices de Gestión

También son denominados Razones de Actividad. Estas razones permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual ésta ha utilizado sus recursos disponibles, a partir del cálculo del número de rotaciones de determinadas partidas del Estado de Situación Financiera durante el año.

A. Rotación de Inventarios

Inventario Promedio	=	$\frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}}{2}$
---------------------	---	---

$$\text{Inventario Promedio} = \frac{438,963 + 622,379}{2}$$

$$\text{Inventario Promedio} = 530,671$$

Rotación de Inventarios	=	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$
-------------------------	---	---

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{950,424}{530,671}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = 1.79$$

Interpretación:

El resultado de esta razón significa que las existencias en la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. en el año 2014 han rotado 1.79 veces. Esta rotación es una situación desfavorable, se puede indicar que la empresa es menos eficiente en la administración de los inventarios, y por lo tanto, mantiene en el inventario excesivos productos. Cuanto mayor sea el número de rotaciones, mayor será la eficacia con que se administran los inventarios (existencias) de la empresa.

B. Rotación de cuentas por cobrar comerciales

Rotación de cuentas por cobrar	=	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales}}$
--------------------------------	---	---

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{1,155,781}{25,033}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = 46$$

Interpretación

Significa que la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., tiene un período de recuperación de sus facturas por cobrar de 46 días, plazo que podría ser demasiado largo para la recuperación, trayendo como consecuencia en algunos meses la falta de liquidez, a su vez afectaría nuestros compromisos ante terceros (facturas por pagar a nuestros proveedores).

C. Rotación del Activo Total.

Rotación del Activo Total	=	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$
---------------------------	---	--

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{1,155,781}{884,497}$$

$$\text{Rotación del Activo Total} = 1.31$$

Interpretación:

Este índice indica que en la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., su activo total ha rotado 1.31 veces con relación al nivel de ventas alcanzado en el ejercicio.

Asimismo se puede apreciar que la empresa genera menores utilidades de ventas por cada nuevo sol en activos, probablemente la situación de la empresa se debe, de acuerdo con el análisis de la rotación de existencias, a que representa excesiva inversión en estos rubros. La utilidad de este índice radica en el control que se puede ejercer sobre los activos.

5.3.2.5. Índices de Solvencia

También son conocidos como Razones de Apalancamiento y Razones de Endeudamiento. Es un indicador o medida del riesgo financiero de la empresa. Miden la deuda total o parcial de la empresa, refleja la participación y el uso de las fuentes de financiamiento de los activos.

A. Endeudamiento Total

$$\boxed{\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}}$$

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{608,494}{884,497}$$

$$\text{Endeudamiento Total} = 0.69$$

Interpretación:

Significa que el 69% del activo total de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L es financiado por terceros y sólo el 31% es autofinanciado por el propietario y otros componentes del patrimonio.

Para que exista independencia financiera, lo deseable es que la relación no supere el 50%. Un financiamiento alto por parte de terceros significa un alto apalancamiento, puede parecer más rentable porque utiliza dinero de terceros, pero a su vez representa un riesgo financiero. Asimismo un endeudamiento total alto tiene pocas posibilidades para volver a financiar a través de instituciones financieras.

B. Endeudamiento Patrimonial

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{608,494}{276,003}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = 2.20$$

Interpretación:

El resultado de esta razón indica que los acreedores proporcionan S/. 2.20 de financiamiento, por cada Nuevo Sol que aporte el propietario de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. Es decir, el pasivo o deuda a terceros es el 220% del patrimonio o capital contable. Lo deseable es que el resultado sea bajo.

5.3.2.6. Índices de Rentabilidad

Permiten evaluar el resultado de la eficiencia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa.

A. Rentabilidad sobre Ventas

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{49,622}{1,155,781}$$

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = 0.0429 = 4.29\%$$

Interpretación:

Por las ventas realizadas, la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. obtiene 4.29% de utilidad neta. Esta razón muestra el rendimiento de las ventas después de impuestos.

B. Margen Comercial

$$\text{Margen Comercial} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Comercial} = \frac{1,155,781 - 950,424}{1,155,781}$$

$$\text{Margen Comercial} = 0.1776 = 17.76\%$$

Interpretación:

Indica que en el año 2014 la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. ha tenido un margen comercial del 17.76% sobre el costo de venta de los productos comercializados, es decir, por cada nuevo sol (S/. 1.00) de ingreso por ventas la empresa ha ganado S/. 0.18, es muy bajo, en consecuencia no es rentable.

C. Rentabilidad sobre Inversión

$$\text{Rentabilidad sobre Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre Inversión} = \frac{49,622}{884,497}$$

$$\text{Rentabilidad sobre Inversión} = 0.0561 = 5.61\%$$

Interpretación:

Este índice refiere que en el año 2014, la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., ha tenido una rentabilidad de 5.61% sobre sus activos totales.

Corroborando una vez más que la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., no ha desarrollado eficazmente sus actividades en el periodo transcurrido.

El resultado de esta relación, al igual que las anteriores medidas de rentabilidad, es muy bajo.

CUADRO N° 7

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS INTERNOS

	1	2	3
FORTALEZAS			
Se cuenta con una planeación operativa.			X
Eficiente sistema de canales de distribución.		X	
Se cuenta con precios competitivos.	X		
Existen buenas relaciones con los clientes.	X		
Se ofrece productos de buena calidad.		X	
Divulgación de las bondades del producto.			X
Se brinda buen servicio de post venta.			X
Poder de negociación con los proveedores.		X	
Relación preferente con proveedores de insumos.			X
Capacidad para realizar compras eficientes.			X
Maquinarias y equipos totalmente operativos.		X	
Maquinaria y equipo de la empresa es propia.			X
Ubicación de la empresa cercana a la zona de acceso a los insumos y al mercado	X		
Se realiza el control de calidad.	X		
Eficiente sistema de control de inventarios.		X	
Proceso de producción simple.			X
Cumplimiento y entrega inmediata de productos.		X	
Se cuenta con un personal competente.	X		
Fuerza laboral flexible.			X
Capacidad de conseguir financiamiento.		X	

DEBILIDADES			
Falta de planeamiento estratégico.	X		
No se realiza investigación de mercados.	X		
Existe poca publicidad y promoción.		X	
Falta de representantes en provincias.		X	
Falta de posicionamiento en el mercado.	X		
No existe plan de contingencia para afrontar una posible restricción de las ventas.			X
Faltan programas de desarrollo y mejoramiento de los productos.	X		
Falta conocer a nuestros competidores.			X
No se cuenta con productos diferenciados.		X	
Parte del personal no están identificado con la empresa.		X	
Faltan programas de capacitación del personal.	X		
No se cuenta con manual de funciones.		X	
Existe mala distribución del personal.			X
No se realiza una evaluación al personal.			X
La rotación de trabajadores es alta.			X
No se elaboran presupuestos ni planes a largo plazo.		X	
La empresa tiene una liquidez demasiado baja.		X	
La empresa tiene una solvencia mayor del 50%		X	
La empresa tiene índices de rotación bajas.		X	
La empresa presenta una rentabilidad negativa.		X	
Existe un sistema de seguridad insuficiente.			X
Disponibilidad de información limitada.			X

Fuente: Análisis de los Factores Internos

5.4. TÉCNICAS PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

Para la formulación de estrategias se debe tener en cuenta algunas técnicas importantes, las cuales se pueden integrar en un marco de tres etapas. Para el caso práctico del presente trabajo de investigación, solo se ha considerado las matrices más usuales y las más importantes.

A continuación se muestra el cuadro N° 8:

CUADRO N° 8
MARCO ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

ETAPA DE LOS INSUMOS
1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Matriz (EFE)
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Matriz (EFE)
ETAPA DE LA ADECUACIÓN
3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). (Matriz FODA)
ETAPA DE LA DECISIÓN
4. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica. (Matriz MCPE)

Fuente: Elaboración Propia

5.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La Matriz EFE permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas de la información externa, se construyó a partir del análisis de los factores estratégicos del entorno y del análisis de la competitividad.

Esta Matriz mide en forma ponderada a los factores críticos externos, que podrían tener incidencia en la empresa. A cada factor determinado se le asigna un peso relativo y una calificación subjetiva, multiplicando ambas se obtiene la ponderación.

Determinándose que los calificativos son de 1 a 4, y el calificativo subjetivo 4 es una oportunidad mayor, 3 es una oportunidad menor, 2 es una amenaza menor y 1 es una amenaza mayor.

En la Matriz EFE (cuadro 5.5) de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., el total ponderado obtenido es de 2.55 el cual se encuentra ligeramente por encima del promedio (2.5), este resultado indica que la empresa está esforzándose por aprovechar las oportunidades existentes, y evitando y minimizando las amenazas existentes. Si bien es cierto que la empresa no está en una situación ventajosa, pero tampoco está en desventaja frente al mercado.

Los factores externos de oportunidades asignado con mayor peso son:

- Crecimiento poblacional tanto a nivel local como regional (0.13)
- Comunicación vía Internet con los clientes y proveedores (0.11).

Las amenazas que afronta la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. son las siguientes:

- Ingreso de nuevos competidores afecta la participación en el mercado (0.15).
- Posicionamiento de productos similares y sustitutos (0.12).
- Promociones y descuentos otorgados por la competencia (0.10).

CUADRO N° 9

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
1. Se cuenta con buenas relaciones con el sistema financiero.	0.08	3	0.24
2. Crecimiento poblacional tanto a nivel local como regional.	0.13	4	0.52
3. Se prevee un incremento en las compras del Estado	0.10	3	0.30
4. Acceso al conocimiento de nueva tecnología productiva	0.08	4	0.32
5. Comunicación vía Internet con los clientes y proveedores	0.11	4	0.44
AMENAZAS			
1. Reducción de la demanda por causa del mercado restringido.	0.09	2	0.18
2. Disminución del poder adquisitivo de la población, debido a la recesión.	0.04	2	0.08
3. Ingreso de nuevos competidores afecta la participación en el mercado.	0.15	1	0.15
4. Posicionamiento de productos similares y sustitutos.	0.12	1	0.12
5. Promociones y descuentos otorgados por la competencia.	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		2.55

Fuente: Cuadro N° 5: Factores Críticos Externos.

5.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La Matriz EFI resume las fortalezas y debilidades de la empresa, y se ha elaborado con el análisis de las áreas funcionales de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., tales como: Administración, marketing, producción, recursos humanos y finanzas; el análisis de la situación financiera.

Los factores internos son medidos con una calificación ponderada, obtenida combinando la asignación de un peso relativo y una calificación subjetiva por cada factor.

Esta matriz mide en forma ponderada a los factores críticos internos, que podrían tener incidencia en la empresa. El peso adjudicado a cada factor dado, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la producción de la empresa. El peso fluctúa entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (absolutamente importante). Asimismo los calificativos son entre 1 y 4, siendo 1 una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor.

Los factores internos de fortalezas con mayor peso son:

- Ubicación de la empresa cercana a la zona de acceso a los insumos (0.13).
- Se cuenta con precios justos y competitivos (0.12).
- Se cuenta con un personal motivado y protegido (0.11)

Las debilidades con mayor peso son las siguientes:

- No se realiza investigación de mercados. Ausencia de marketing. (0.12)
- Falta programas de capacitación constante del personal (0.10).
- No se cuenta con un Planeamiento Estratégico (0.12).

CUADRO N° 10

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
- Se cuenta con precios justos y competitivos.	0.12	4	0.48
- Existen buenas relaciones con los clientes.	0.06	3	0.18
- Ubicación de la empresa cercana a la zona de acceso a los insumos.	0.13	4	0.52
- Se realiza el control de calidad de los productos.	0.10	4	0.40
- Se cuenta con un personal motivado y protegido.	0.11	3	0.33
DEBILIDADES			
1. No se cuenta con un Planeamiento Estratégico	0.11	1	0.11
2. No se realiza Investigación de Mercados (Ausencia de Marketing).	0.12	2	0.24
3. Falta lograr el posicionamiento en el mercado.	0.07	2	0.14
4. Falta programas de desarrollo y mejoramiento de productos	0.08	2	0.16
5. Falta programas de capacitación constante del personal.	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.66

Fuente: Cuadro N° 4: Factores Críticos Externos.

5.7. MATRIZ FODA

Para la elaboración de la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades (FODA), se ha considerado los factores críticos externos e internos, tanto de la Matriz EFE como de la Matriz EFI.

Del análisis de la Matriz FODA se ha obtenido cuatro tipos de estrategias, y son las siguientes:

ESTRATEGIAS FD (Fortalezas y Debilidades)

Utilizan las fortalezas internas de la empresa, para aprovechar las oportunidades externas. De esta área se obtienen las siguientes estrategias:

1. Captar mayor cantidad de clientes potenciales en la región.
2. Motivar y proteger al personal para su identificación con la empresa.

ESTRATEGIAS FA (Fortalezas y Amenazas)

Aprovechan las fortalezas internas de la empresa para evitar o disminuir el impacto de las amenazas externas. De esta área se obtienen las siguientes estrategias:

3. Incrementar la participación en el mercado, para lograr el posicionamiento.
4. Establecer políticas promocionales y de descuentos que permitan hacer frente a la competencia.

ESTRATEGIAS DO (Debilidades y Oportunidades)

Pretenden superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas. De esta área se obtienen las siguientes estrategias:

5. Establecer la implementación de un Planeamiento Estratégico.
6. Desarrollar programas de capacitación constante del personal.

ESTRATEGIAS DA (Debilidades y Amenazas)

Pretenden reducir o disminuir las debilidades internas de la empresa y evitar o disminuir las amenazas o riesgos del entorno. De esta área se obtienen las siguientes estrategias:

7. Desarrollar el área de marketing, para realizar investigación de mercados.
8. Desarrollar un mejoramiento permanente de los productos.

CUADRO N° 11

MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Se cuenta con precios justos y competitivos.	1. No se cuenta con un Planeamiento Estratégico.
	2. Existen buenas relaciones con los clientes.	2. No se realiza investigación de mercados (ausencia de marketing)
	3. Ubicación de la empresa cercana a la zona de acceso a los insumos.	3. Falta lograr el posicionamiento en el mercado.
	4. Se realiza el control de calidad de los productos.	4. Falta programas de desarrollo y mejoramiento de productos
	5. Se cuenta con un personal motivado y protegido.	5. Falta programas de capacitación constante del personal.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Se cuenta con buenas relaciones con el sistema financiero.	(Utilizar Fortalezas para aprovechar Oportunidades)	(Superar Debilidades para aprovechar Oportunidades)
2. Crecimiento poblacional tanto a nivel local como regional.	1. Captar mayor cantidad de clientes potenciales en la región.	1. Establecer la implementación de un Planeamiento estratégico.
3. Se prevee un incremento en las compras del Estado.	(F1,F2,F4,02,03,05)	(D1, 01, 04, 05).
4. Acceso al conocimiento de nueva tecnología productiva.	2. Motivar y proteger al personal, para su identificación con la empresa.	2. Desarrollar Programas de capacitación constante del personal.
5. Comunicación vía Internet con los clientes y proveedores.	(F5, 04).	(D5, 04, 05).

AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Reducción de la demanda por causa del mercado restringido.	(Utilizar Fortalezas para evitar Amenazas)	(Reducir Debilidades y evitar Amenazas)
2. Disminución del poder adquisitivo de la población.	1. Incrementar la participación en el mercado, para lograr posicionamiento.	1. Desarrollar el área de marketing, para realizar investigación de mercados.
3. Ingreso de nuevos competidores afecta la participación en el mercado.	(F1,F3,F4,A1,A3,A4)	(D2,D3,A3,A4,A5)
4. Posicionamiento de productos similares y sustitutos.	2. Establecer políticas promocionales y de descuentos que permitan hacer frente a la competencia.	2. Desarrollar un mejoramiento permanente de los productos.
5. Promociones y descuentos otorgados por la competencia.	(F1, F4, A3, A5).	(D4, A3).

Fuente: Cuadro 5.5 Matriz EFE y Cuadro 5.6 Matriz EFI.

5.8. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Matriz MCPE es un instrumento que se utiliza para evaluar las alternativas que se dan a cada estrategia planteada, miden en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas, para la elaboración de esta matriz se ha empleado información obtenida de la Matriz EFE, Matriz EFI y de la Matriz FODA.

Se ha adjudicado pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son los mismos de la Matriz EFE y la Matriz EFI, por lo tanto, la suma total de los pesos debe ser 2.00.

Las calificaciones se determinaron analizando a cada uno de los factores críticos para el éxito, y formulando la pregunta: ¿Afecta este factor la elección de esta estrategia?

La escala de las calificaciones del atractivo es la siguiente:

- No es atractiva = 1
- Algo atractiva = 2

- Bastante atractiva = 3
- Muy atractiva = 4

En el cuadro 5.8 algunos factores aparecen con guiones (-), porque no afectan la elección que se está considerando, no tienen ninguna repercusión para la elección de una determinada estrategia.

Para la elaboración de una Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, se requiere de una serie de decisiones subjetivas, asimismo, al igual que para la elaboración de las otras matrices, se requiere la realización de buenos juicios intuitivos.

En la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) (Cuadro 5.8), las estrategias que obtuvieron una mayor calificación son las siguientes:

- 1) Incrementar la participación en el mercado, para lograr el posicionamiento (4.96). (Estrategia N° 3).
- 2) Desarrollar el área de Marketing, para realizar Investigación de Mercados (4.12). (Estrategia N° 7).
- 3) Desarrollar un mejoramiento permanente de los productos (4.09). (Estrategia N° 8).
- 4) Captar mayor cantidad de cliente potenciales en la región (3.80). (Estrategia N° 1).

Las estrategias que no fueron atractivas obtuvieron la siguiente calificación.

- 5) Establecer políticas promocionales y de descuentos que permitan hacer frente a la competencia (3.57). (Estrategia N° 4).
- 6) Establecer la implementación de un Planeamiento Estratégico (2.99). (Estrategia N° 6).
- 7) Motivar y proteger al personal para su identificación con la empresa (1.70). (Estrategia N° 2).

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Factores Críticos para el Éxito	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES									
1. Se cuenta con buenas relaciones con el sistema financiero.	0.08	1	0.08	-	-	2	0.16	-	-
2. Crecimiento poblacional tanto a nivel local como regional.	0.13	3	0.39	-	-	2	0.26	-	-
3. Se prevee un incremento en las compra del Estado.	0.10	4	0.40	-	-	2	0.20	1	0.10
4. Acceso al conocimiento de nueva tecnología productiva.	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
5. Comunicación vía Internet con los clientes y proveedores.	0.11	3	0.33	-	-	3	0.33	3	0.33
AMENAZAS									
1. Reducción de la demanda por causa del mercado restringido.	0.09	-	-	-	-	3	0.27	1	0.09
2. Disminución del poder adquisitivo de la población, debido a la recesión.	0.04	-	-	-	-	2	0.08	2	0.08
3. Ingreso de nuevos competidores afecta la participación en el mercado.	0.15	1	0.15	-	-	4	0.60	3	0.45
4. Posicionamiento de productos similares y sustitutos.	0.12	1	0.12	-	-	3	0.36	2	0.24
5. Promociones y descuentos otorgados por la competencia.	0.10	3	0.30	-	-	3	0.30	4	0.40

Factores Críticos para el Éxito	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS									
1. Se cuenta con precios justos y competitivos.	0.12	3	0.36	-	-	3	0.36	3	0.36
2. Existen buenas relaciones con los clientes.	0.06	4	0.24	-	-	2	0.12	2	0.12
3. Ubicación de la empresa cercana a la zona de acceso a los insumos.	0.13	1	0.13	-	-	4	0.52	1	0.13
4. Se realiza el control de calidad de los productos.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5. Se cuenta con un personal motivado y protegido.	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11
DEBILIDADES									
1. No se cuenta con un Planeamiento Estratégico.	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11
2. No se realiza investigación de mercados (ausencia de marketing)	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	3	0.36
3. Falta lograr el posicionamiento en el mercado.	0.07	2	0.14	-	-	4	0.28	1	0.07
4. Falta programas de desarrollo y mejoramiento de productos	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
5. Falta programas de capacitación constante del personal.	0.10	-	-	4	0.40	2	0.20	-	-
TOTAL	2.00		3.80		1.70		4.96		3.57

Fuente: Cuadro 9 Matriz EFE, Cuadro 10 Matriz EFI, Cuadro 11 Matriz FODA.

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Factores Críticos para el Éxito	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES									
1. Se cuenta con buenas relaciones con el sistema financiero.	0.08	2	0.16	-	-	1	0.08	1	0.08
2. Crecimiento poblacional tanto a nivel local como regional.	0.13	2	0.26	-	-	2	0.26	2	0.26
3. Se prevee un incremento en las compra del Estado.	0.10	1	0.10	-	-	3	0.30	3	0.30
4. Acceso al conocimiento de nueva tecnología productiva.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32
5. Comunicación vía Internet con los clientes y proveedores.	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44	2	0.22
AMENAZAS									
1. Reducción de la demanda por causa del mercado restringido.	0.09	2	0.18	-	-	1	0.09	1	0.09
2. Disminución del poder adquisitivo de la población, debido a la recesión.	0.04	-	-	-	-	1	0.04	-	-
3. Ingreso de nuevos competidores afecta la participación en el mercado.	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
4. Posicionamiento de productos similares y sustitutos.	0.12	-	-	-	-	2	0.24	3	0.36
5. Promociones y descuentos otorgados por la competencia.	0.10	-	-	-	-	3	0.30	2	0.20

Factores Críticos para el Éxito	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS									
1. Se cuenta con precios justos y competitivos.	0.12	-	-	-	-	3	0.36	1	0.12
2. Existen buenas relaciones con los clientes.	0.06	-	-	-	-	2	0.12	-	-
3. Ubicación de la empresa cercana a la zona de acceso a los insumos.	0.13	-	-	-	-	1	0.13	2	0.26
4. Se realiza el control de calidad de los productos.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
5. Se cuenta con un personal motivado y protegido.	0.11	2	0.22	4	0.44	1	0.11	1	0.11
DEBILIDADES									
1. No se cuenta con un Planeamiento Estratégico.	0.11	4	0.44	2	0.22	1	0.11	2	0.22
2. No se realiza investigación de mercados (ausencia de marketing)	0.12	3	0.36	-	-	4	0.48	3	0.36
3. Falta lograr el posicionamiento en el mercado.	0.07	1	0.07	-	-	2	0.14	1	0.07
4. Falta programas de desarrollo y mejoramiento de productos	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32
5. Falta programas de capacitación constante del personal.	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20
TOTAL	2.00		2.99		2.10		4.12		4.09

Fuente: Cuadro 9 Matriz EFE, Cuadro 10 Matriz EFI, Cuadro 11 Matriz FODA.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Mediante el análisis de todos factores internos y externos, que afectan directa e indirectamente a la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., se ha podido determinar que para mejorar la situación actual de la empresa, se tiene que seguir: las siguientes alternativas de estrategias: Incrementar la participación en el mercado para lograr el posicionamiento. Desarrollar, el área de Marketing para realizar Investigación de Mercados. Desarrollar un mejoramiento permanente de los productos. Estas estrategias y las otras menos atractivas también pueden servir como una base en el proceso de toma de decisiones, porque proporcionan la dirección y la forma para alcanzar, los objetivos de la Empresa.

SEGUNDA: Al realizar la evaluación de los factores internos de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., se ha logrado determinar que el total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es de 2.66, este resultado muestra que la posición estratégica interna de la empresa se encuentra ligeramente por encima del promedio. Si bien es cierto que la empresa no está en una situación ventajosa, pero tampoco está en desventaja frente al mercado. Por lo tanto, existen fortalezas que no son potenciales, como la ubicación de la empresa cercana a la zona de acceso a los insumos, los precios competitivos, el personal motivado y protegido, y debilidades que deben ser superadas, como la falta de investigación de mercados, la falta de capacitación del personal, y la falta de posicionamiento en el mercado.

TERCERA: Al realizar la evaluación de los factores externos de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., se ha logrado determinar que el total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es de, 2.55, mostrando un valor que también está muy ligeramente por encima del promedio, lo cual indica que la empresa no está aprovechando adecuadamente las oportunidades del mercados, tales como: el crecimiento poblacional local y regional, la comunicación vía internet con los clientes y los proveedores, y el incremento en las compras del

Estado. Tampoco está evitando ni minimizando las amenazas del entorno, tales como: en ingreso de nuevos competidores que está afectándola participación en el mercado, el posicionamiento de productos similares y sustitutos, y las promociones y descuentos otorgados por la competencia.

CUARTA: De acuerdo al análisis de la situación financiera de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., de los ejercicios 2013 y 2014, los indicadores financieros de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, revelan tendencias negativas. La empresa tiene una liquidez demasiado baja, por lo tanto tiene problemas de liquidez, es probable que incumpla con sus obligaciones. El endeudamiento es alto, el 69% del activo total es financiado por terceros. Los índices de rotación son muy bajos es decir, la empresa está utilizando en forma deficiente sus activos. Asimismo, la empresa tiene una rentabilidad negativa. En resumen, la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. en el período transcurrido no ha desarrollado eficazmente sus actividades financieras.

QUINTA: Teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades de la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., el análisis de la Matriz FODA ha proporcionado las siguientes estrategias.

1. Captar mayor cantidad de clientes potenciales en la región
2. Motivar y proteger al personal para su identificación con la empresa.
3. Incrementar, la participación en el mercado para lograr el Posicionamiento.
4. Establecer políticas promocionales y de descuentos que permitan hacer frente a la competencia.
5. Establecer la implementación de un Planeamiento Estratégico
6. Desarrollar programas de capacitación constante del personal
7. Desarrollar el área de Marketing para realizar Investigación de Mercados.
8. Desarrollar un mejoramiento permanente de los productos.

SEXTA: En la evaluación de las estrategias obtenidas de la Matriz FODA, mediante la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), se ha clasificado a las estrategias considerando su atractivo. A continuación se presentan las estrategias en orden de prioridad, desde la más atractiva hasta, la menos atractiva, con sus pesos correspondientes.

1. Incrementar la participación en el mercado para lograr el posicionamiento (4.96).
2. Desarrollar el área de Marketing para realizar Investigación de Mercados (4.12).
3. Desarrollar un mejoramiento permanente de los productos (4.09).
4. Captar mayor cantidad de clientes potenciales en la región (3.80).
5. Establecer políticas promocionales y de descuentos que permitan hacer frente a la competencia (3.57).
6. Establecer la implementación de un Planeamiento Estratégico (2.99).
7. Desarrollar Programas de capacitación constante del personal (2.10).
8. Motivar y proteger al personal para su identificación con la empresa (1.70).

RECOMENDACIONES

PRIMERA: La empresa Lácteos Líderes E.I.R.L., para mejorar la situación actual, deberá adoptar y practicar las propuestas de Misión, Visión, Valores y objetivos determinados en el presente trabajo de investigación.

SEGUNDA: Es necesario la implantación de un Plan de Marketing, para que sirva de ayuda para posicionarse sólidamente en el mercado a través de estrategias de venta, promociones para lograr la fidelidad del cliente

TERCERA: Se sugiere desarrollar programas de capacitación, evaluación constante y motivación del personal, para poder reforzar sus valores, así como para poder lograr su identificación con la empresa.

CUARTA: Es necesario que la empresa Lácteos Líderes E.I.R.L. tome en cuenta el Plan Estratégico realizado. La participación del Contador Público Colegiado es esencial en su desarrollo y ejecución. Asimismo, todo el personal de la empresa debe involucrarse en el proceso, para facilitar su identificación con los objetivos de la empresa.

QUINTA: Es importante tener en cuenta que el proceso de Planeación Estratégica debe ser sencillo, de fácil comprensión y participativo. Es decir, todos los integrantes de la empresa deben estar involucrados en dicho proceso.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Hurtado Barrera, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Venezuela: Fundación Sypal. p. 139-140
2. Bernal A. Cesar (2010). Metodología de la Investigación. Pearson Educación de Colombia
3. Montes Cruz, H. y colaboradores (2002). Metodología de la Investigación Científica, Perú: Universidad Nacional de San Agustín. P. 97-98
4. Andrade E., Simón (1998). Planeación Estratégica, Editorial Lucero S.R.Ltda., Lima.
5. Apaza Meza, Mario (2005). Planeación Financiera, Flujo de Caja y Estados Financieros Proyectados. Editorial El Pacífico, Lima.
6. Apaza Meza, Mario (2011). Estados. Financieros, Formulación – Análisis – Interpretación conforme a las NIIFs y al PCGE. Instituto Pacífico S.A.C., Lima,
7. Ferrer Quea Alejandro (2012). Estados Financieros: análisis e interpretación por Sectores Económicos. Instituto Pacífico S.A.C., Lima.
8. Flores Soria, Jaime (2014). Manual Práctico de Estados Financieros: Elaboración y presentación. Tratamiento tributario y Financiero sobre la base de las NIC – NIIF. Instituto Pacífico S.A.C. Lima.
9. Davis, Fred R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, México.
10. Flores Arocutipa, Javier y Torres Laura, Marcial (2000), Desarrollo Sostenible y Plan Estratégico. Editorial. UNJBG, Tacna.
11. Porter, Michael E. (1996). Estrategia Competitiva, Editorial C.E.C.S.A., México.
12. Toso, Kelo (2.002), Planeamiento Estratégico: Acciones tácticas, para alcanzar sus objetivos empresariales. Editorial Bussines, Lima,

SITIOS WEB

- Diccionario de la Lengua Española – vigésima segunda edición. (2010). Disponible en http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura
- De la Fuente, O. (2011). Competitividad. Zona Económica [Revista electrónica]. Disponible en <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>