

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



“ELABORACIÓN DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO A LA EMPRESA
AMAUTA EDITORES E.I.R.L. PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA
SOSTENIBLE EN EL TIEMPO: 2011 - 2015”

Tesis presentada por la bachiller:
Yesenia Margarita Ludeña Paredes
para optar por el Título Profesional en
Ingeniería Comercial en la
especialidad de Economía.

AREQUIPA – PERÚ

2012

DEDICATORIA

A DIOS

Por estar siempre presente a mi lado y por haber permitido que llegará este momento en el que pueda alcanzar mis objetivos.

A MIS PADRES

Por guiar cada paso que he dado en mi vida, con amor, comprensión y paciencia y porque gracias a ellos podré realizarme profesionalmente.

A MIS ABUELOS

Porque siempre han estado pendientes de mi, aportándome valiosos consejos y apoyándome cuando más los he necesitado mostrando siempre su apoyo incondicional.

A MI TIO COCO

Que a pesar que ya no está conmigo, siempre lo recordaré en mi corazón por la gran persona que fue, tratando de imitar su ejemplo en cada momento de mi vida.

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	11
<u>RESUMEN</u>	12
<u>ABSTRAC</u>	14

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 <u>HISTORIA</u>	17
1.2 <u>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</u>	17
1.3 <u>OBJETIVOS DE LA EMPRESA</u>	17
1.3.1 <u>PRODUCCIÓN</u>	17
1.3.2 <u>PROMOCIÓN Y VENTA</u>	17
1.4 <u>MISIÓN</u>	18
1.5 <u>VISIÓN</u>	18
1.6 <u>VALORES</u>	18
1.7 <u>PRINCIPIOS</u>	18
1.8 <u>ANÁLISIS INTERNO</u>	19
1.8.1 <u>DIRECCIÓN</u>	19
1.8.2 <u>ORGANIZACIÓN</u>	20
1.8.3 <u>PERSONAL</u>	20
1.8.4 <u>PRODUCTO</u>	21
1.8.5 <u>PRECIO</u>	22
1.8.6 <u>TECNOLOGÍA</u>	22
1.8.7 <u>MERCADO</u>	23
1.8.8 <u>PROMOCIÓN</u>	24
1.8.9 <u>DISTRIBUCIÓN</u>	24
1.8.10 <u>COMISIONES E INCENTIVOS</u>	26

1.8.11	<u>VENTA</u>	26
1.8.12	<u>PROVEEDORES</u>	27
1.8.13	<u>BALANCE GENERAL</u>	27
1.9	<u>MATERIA PRIMA</u>	27
1.10	<u>PROCESOS DE PRODUCCIÓN</u>	30
1.10.1	<u>PRE – PRENSA</u>	30
1.10.2	<u>PRENSA</u>	31
1.10.3	<u>POST- PRENSA</u>	32
1.11	<u>ANÁLISIS DEL ENTORNO</u>	35
1.11.1	<u>EDUCACIÓN</u>	35
1.11.2	<u>ECONÓMICO</u>	40
1.11.3	<u>SOCIAL</u>	42
1.11.4	<u>TECNOLOGÍA</u>	43
1.11.5	<u>INDUSTRIA GRÁFICA</u>	46
1.11.6	<u>SECTOR EDITORIAL</u>	49
1.12	<u>ANÁLISIS DEL MERCADO</u>	51
1.12.1	<u>DEMANDA</u>	51
1.12.2	<u>OFERTA</u>	53
1.12.2.1	<u>Editoriales del nivel de educación primaria</u>	53
1.12.2.2	<u>Editoriales del nivel de educación secundaria</u>	54
1.12.3	<u>PRECIO</u>	57
1.12.4	<u>APLICACIÓN DE LA ENCUESTA</u>	58
1.12.4.1	<u>Muestra</u>	59
1.12.4.2	<u>Formulación de preguntas</u>	62
1.12.4.3	<u>Resumen del resultado</u>	69
1.13	<u>ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO</u>	70
1.13.1	<u>COSTOS</u>	70
1.13.1.1	<u>Costo de producción de textos escolares para el nivel de educación primaria</u>	70
1.13.1.2	<u>Costo de producción de textos escolares para el nivel de educación secundaria</u>	71
1.13.2	<u>GASTOS OPERATIVOS</u>	72
1.13.2.1	<u>Gastos de ventas</u>	72
1.13.2.2	<u>Gastos administrativos</u>	73

1.13.3 <u>DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO</u>	74
1.13.4 <u>INGRESOS</u>	76
1.13.5 <u>FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS</u>	79

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 <u>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS – EFI</u>	84
2.2 <u>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS – EFE</u>	85
2.3 <u>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – MPC</u>	86
2.4 <u>MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA – PEYEA</u>	88
2.5 <u>MATRIZ FODA</u>	89
2.6 <u>MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO – MPC</u>	91

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AMAUTA EDITORES

3.1 <u>DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</u>	95
3.2 <u>PROPUESTA ESTRATÉGICA</u>	97
3.2.1 <u>VISIÓN ESTRATÉGICA</u>	97
3.2.2 <u>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	98

3.2.3	<u>VALORES ESTRATÉGICOS</u>	98
3.2.4	<u>PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015</u>	99
3.2.5	<u>PRESUPUESTO</u>	105
3.3	<u>PROPUESTAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS EN BASE A LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS</u>	105
3.3.1	<u>PROPUESTA N° 1</u>	105
3.3.2	<u>PROPUESTA N° 2</u>	109
	CONCLUSIONES	114
	RECOMENDACIONES	117
	BIBLIOGRAFÍA	119
	<u>ANEXOS</u>	123
1.	<u>PLAN DE TESIS</u>	124
2.	<u>DESCRIPCIÓN DE LOS INSUMOS A UTILIZAR PARA LA ELABORACIÓN DEL TEXTO ESCOLAR</u>	164
3.	<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE 5 000 TEXTOS ESCOLARES PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA</u>	165
4.	<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE 12 500 TEXTOS ESCOLARES PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA</u>	167
5.	<u>PRESUPUESTO EN MERCHANDESING PARA LA CAMPAÑA ESCOLAR 2012</u>	169
6.	<u>RESUMEN DE FINANCIAMIENTO PARA LA CAMPAÑA ESCOLAR 2012</u>	170
7.	<u>INVERSIÓN EN ACTIVOS Y DEPRECIACIÓN</u>	171

8.	<u>PRESUPUESTO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS</u>	172
9.	<u>PRESUPUESTO REQUERIDO DE ACUERDO AL TIPO DE COSTO Y GASTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS</u>	176
10.	<u>RESUMEN DE FINANCIAMIENTO PARA LA PROPUESTA N° 1</u>	177
11.	<u>RESUMEN DE FINANCIAMIENTO PARA LA PROPUESTA N° 2</u>	178
12.	<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	179
13.	<u>INGRESOS, COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GANANCIAS DE DISTINTOS SERVICIOS DE IMPRESIÓN A TERCEROS</u>	180
14.	<u>ENCUESTA</u>	181

ÍNDICE DE ESQUEMAS

N°		
1.	<u>ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA</u>	20
2.	<u>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</u>	25
3.	<u>PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN TEXTO ESCOLAR</u>	34

INDICE DE CUADROS

N°		
1.	<u>EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN NACIONAL Y PRIVADA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2000 – 2010</u>	38
2.	<u>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA EN EL PERÚ</u>	43
3.	<u>NÚMERO DE I.E. PRIVADAS POR NIVEL DE EDUCACIÓN DE LA CIUDAD DE AREQUIPA 2011</u>	52
4.	<u>NÚMERO DE ESTUDIANTES EN I.E. PRIVADAS POR NIVEL DE EDUCACIÓN DE LA CIUDAD DE AREQUIPA 2011</u>	52

5.	<u>LISTA DE PRECIOS DE LAS PRINCIPALES EDITORIALES QUE VENDEN TEXTOS ESCOLARES PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA 2012</u>	54
6.	<u>LISTA DE PRECIOS DE LAS PRINCIPALES EDITORIALES QUE VENDEN TEXTOS ESCOLARES PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA 2012</u>	56
7.	<u>COMPARACIÓN DE PRECIOS PROMEDIOS DE DISTINTAS EDITORIALES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA</u>	57
8.	<u>COMPARACIÓN DE PRECIOS PROMEDIOS DE DISTINTAS EDITORIALES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA</u>	58
9.	<u>POBLACIÓN A ESTUDIAR</u>	60
10.	<u>PROPORCIÓN DE LA MUESTRA</u>	61
11.	<u>POBLACIÓN TOTAL A ENCUESTAR</u>	61
12.	<u>IMPORTANCIA DEL TEXTO ESCOLAR PARA EL CLIENTE</u>	62
13.	<u>CONOCIMIENTO DEL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL AMAUTA EDITORES</u>	64
14.	<u>RAZONES POR LA QUE COMPRA O COMPRARÍA EL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL AMAUTA EDITORES</u>	65
15.	<u>RAZONES POR LA QUE NO COMPRA O NO COMPRARÍA EL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL DE LA EDITORIAL AMAUTA EDITORES</u>	67
16.	<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN DE TEXTOS ESCOLARES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA</u>	71
17.	<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN DE TEXTOS ESCOLARES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA</u>	72
18.	<u>GASTOS DE VENTAS</u>	72
19.	<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>	73
20.	<u>TOTAL DE COSTOS Y GASTOS</u>	74
21.	<u>DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO DE TEXTOS ESCOLARES PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA</u>	74
22.	<u>DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO DE TEXTOS ESCOLARES PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA</u>	75
23.	<u>CANTIDAD DE TEXTOS VENDIDOS</u>	76
24.	<u>CANTIDAD DE TEXTOS VENDIDOS AL CRÉDITO Y AL CONTADO</u>	77
25.	<u>INGRESOS PROVENIENTES DE LA VENTA DE TEXTOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN PRIMARIA</u>	77

26. <u>INGRESOS PROVENIENTES DE LA VENTA DE TEXTOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA</u>	78
27. <u>INGRESOS POR VENTAS</u>	78
28. <u>PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS</u>	79
29. <u>VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS CIGRAS DEL FLUJO DE CAJA CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 2011 - 2012</u>	80
30. <u>INDICADOR ECONÓMICO SIN APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS</u>	81
31. <u>INDICADOR FINANCIERO SIN APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS</u>	81
32. <u>ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI</u>	84
33. <u>ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE</u>	85
34. <u>ANÁLISIS DE LA MATRIZ MPC</u>	87
35. <u>ANÁLISIS DE LA MATRIZ PEYEA</u>	88
36. <u>PROMEDIOS DE LA MATRIZ PEYEA</u>	89
37. <u>ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA</u>	90
38. <u>ANÁLISIS DE LA MATRIZ MCPE</u>	91
39. <u>PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015 PARA LA EMPRESA AMAUTA EDITORES</u>	99
40. <u>PLAN DE ACCIÓN N° 1</u>	101
41. <u>PLAN DE ACCIÓN N° 2</u>	102
42. <u>PLAN DE ACCIÓN N° 3</u>	103
43. <u>PLAN DE ACCIÓN N° 4</u>	104
44. <u>PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS</u>	105
45. <u>FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA N° 1</u>	106
46. <u>VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA PROPUESTA N° 1 CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 2012 – 2013</u>	107
47. <u>INDICADOR ECONÓMICO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA N° 1</u>	108
48. <u>INDICADOR FINANCIERO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA N° 1</u>	108
49. <u>FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA N° 2</u>	110

50. <u>VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA PROPUESTA N° 2 CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 2012 – 2013</u>	111
51. <u>INDICADOR ECONÓMICO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA N° 2</u>	112
52. <u>INDICADOR FINANCIERO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA N° 2</u>	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°		
1.	<u>EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN NACIONAL Y PRIVADA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2000 – 2010</u>	39
2.	<u>PORCENTAJE DE EMPRESAS PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA GRÁFICA SEGÚN GRUPO ECONÓMICO 2010</u>	46
3.	<u>IMPORTANCIA DEL TEXTO ESCOLAR PARA EL CLIENTE</u>	62
4.	<u>CONOCIMIENTO DEL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL AMAUTA EDITORES</u>	64
5.	<u>RAZONES POR LA QUE COMPRA O COMPRARÍA EL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL AMAUTA EDITORES</u>	66
6.	<u>RAZONES POR LA QUE NO COMPRA O NO COMPRARÍA EL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL</u>	68
7.	<u>ANÁLISIS DE LA MATRIZ PEYEA</u>	89

INTRODUCCIÓN

Es importante para toda empresa contar con un Planeamiento Estratégico, que ayude a sus líderes a plasmar la dirección que le quieren dar y así trasmitirlo a todo el personal, de tal manera conocer a donde se tiene que ir para la obtención de los objetivos.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación consiste en la elaboración de un planeamiento estratégico a la empresa Amauta Editores E.I.R.L., con el objetivo de identificar y evaluar las estrategias que le permitan obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La empresa Amauta Editores E.I.R.L., se encarga de diseñar, producir y vender textos escolares a I.E. privadas de nivel socioeconómico pequeño y medio de la ciudad de Arequipa. Esta empresa labora en el sector editorial que en el último año se vio afectado debido a que el Ministerio de Educación empezó una campaña a nivel nacional para frenar las prácticas irregulares que realizan las editoriales con las I.E. para asegurar sus ventas en cada campaña escolar, de tal manera el sector editorial se va volviendo inestable. A pesar de esta realidad que ha traído consigo la disminución de las ventas a la empresa en el último año, se le suma la falta de organización en la dirección y en el proceso de producción.

Frente a esto, es importante determinar aquellas estrategias que le permitan a la empresa evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Dado que la empresa Amauta Editores E.I.R.L. no cuenta con un planeamiento estratégico es posible que su implementación logre una ventaja competitiva sostenible en el tiempo durante el periodo 2011-2015.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general, elaborar un modelo de Planeamiento Estratégico a la empresa Amauta Editores E.I.R.L. que le genere una ventaja competitiva sostenible en el tiempo comprendiendo un periodo de cinco años a partir del año 2011.

La empresa analizada a pesar que no está bien organizada ha logrado obtener resultados que le permiten contar con una adecuada capacidad instalada en infraestructura y maquinaria además de garantizar el salario de todos los trabajadores por varios años gracias al desempeño de su gerente y el apoyo de sus colaboradores.

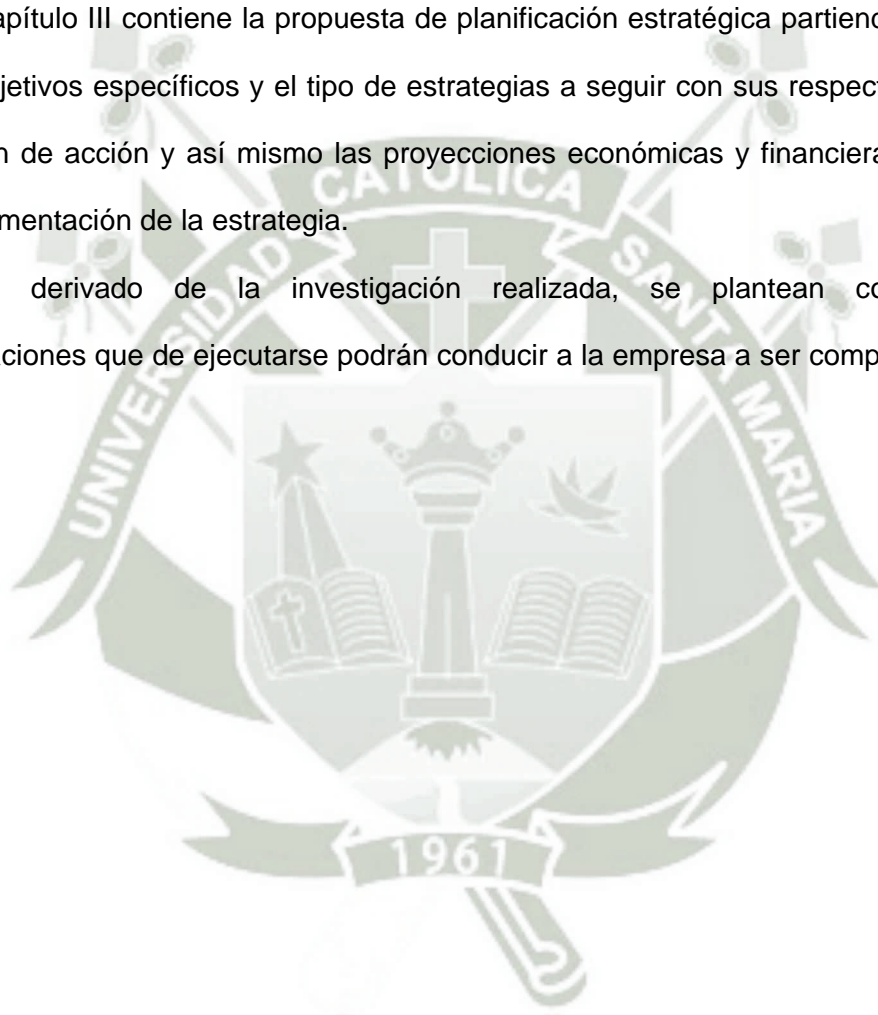
La elaboración de un planeamiento estratégico para la empresa sirve como una propuesta de soluciones para enfrentar un mercado que cada vez se va tornando inestable además de soluciones ante una inadecuada organización en que opera actualmente la empresa en todos sus departamentos de trabajo, estas situaciones puede hacer que la empresa genere pérdidas por consiguiente llegue a la insolvencia y se obligue a entrar en quiebra. La elaboración de este plan estratégico es un reto que se tiene que lograr con la finalidad de superar las expectativas en un mediano a largo plazo estableciendo una visión basada en el mejoramiento y crecimiento de su producción.

El plan estratégico está orientado a un mejoramiento en la calidad física del producto, el crecimiento de las actividades de la empresa que incursionará en un nuevo negocio (el dé la impresión gráfica) que se relaciona con sus recursos y capacidades, la reorganización en sus departamentos de trabajo (redacción-diseño, producción y ventas) y el diseño de un nuevo plan de ventas.

Se plantea un plan estratégico para un período de cinco años, esta propuesta está contenida en cuatro capítulos, el capítulo I consta del análisis interno y el análisis del entorno, es decir, los aspectos generales de la empresa, además del análisis del mercado: demanda, oferta y

precio cuya identificación que se logró a través de una encuesta realizada a los clientes que conforman el mercado de la empresa y por último un análisis económico y financiero (costos, gastos, ingresos, financiamiento, e inversión) del año 2012 para poder hallar la utilidad y realizar las proyecciones financieras y económicas necesarias, el capítulo II contiene un análisis estratégico por medio de una matriz FODA, MPC, PEYEA y MPCE que permitieron encontrar estrategias que enfrentarán los problemas internos y del entorno y por último el capítulo III contiene la propuesta de planificación estratégica partiendo de la visión, valores, objetivos específicos y el tipo de estrategias a seguir con sus respectivos objetivos, metas, plan de acción y así mismo las proyecciones económicas y financieras al momento de la implementación de la estrategia.

Finalmente derivado de la investigación realizada, se plantean conclusiones y recomendaciones que de ejecutarse podrán conducir a la empresa a ser competitiva a través del tiempo.



ABSTRACT

This present thesis has as a main objective: to model the company's Strategic Planning Amauta E.I.R.L Publisher which will generate a sustainable competitive advantage over a time of five years beginning in 2011.

Although it is not well organized, the company in this study achieved results that allow it to have adequate capacity in infrastructure and machinery, as well as guaranteeing the salary of all workers for several years; thanks to the performance of the manager and the support of their collaborators.

This development of a strategic plan for the company serves as a proposal of solutions to address a market that is becoming increasingly unstable, and provide solutions to inadequate organization in which the company currently operates in all departments. These situations can generate losses which will lead to insolvency and force itself to go bankrupt. The development of this strategic plan is a challenge that must be achieved in order to exceed medium to long term expectations by setting a vision based on the improvement and growth of its production.

This strategic plan is aimed at an improvement in the quality of the product and the growth of business operations which will guide the new business (graphic printing) relating to their resources and capabilities, reorganizing of their departments (writing, design, production and sales) and the redesign of a new sales plan.

We propose a strategic plan for a period of five years. This proposal has four chapters: Chapter I consist of internal analysis and the analysis of the environment. (the general aspects of the company) and market analysis: demand, supply and price whose identification was achieved through a survey of customers that make up the company's market and for end analysis economic and financial (costs, expenses, revenues, financing, and investment) of

2012 to find the profit and make the necessary economic and financial projections. Chapter II contains a strategic analysis through a FODA, MPC, PEYEA and MPCE to find strategies that allowed the company to face internal problems and the environment. And finally chapter III contains the proposed strategic planning based on the vision, values, objectives and the type of strategies to pursue their goals, objectives, action plan and the economic and financial projections at the time of the strategic implementation.

Finally, resulting from this investigation, formulating of conclusions and recommendations, if executed may lead to the company being competitive going forward.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 HISTORIA

La empresa Amauta Editores E.I.R.L. fue constituida inicialmente con el nombre de Ediciones Impresiones Amauta S.C.R.L. el 11 de abril de 1995, pero por problemas de desestabilización y crisis, la empresa cambio de razón social pasando a denominarse Amauta Editores E.I.R.L. constituida el 16 de setiembre del 2007, con el objeto social de dedicarse a las actividades de edición y distribución de textos escolares. Actualmente diseña, produce y vende textos escolares para el nivel de educación Primaria y Secundaria en I.E. particulares del nivel socioeconómico pequeño y medio. Con el transcurso de los años esta empresa logró consolidarse en el mercado arequipeño alcanzando el reconocimiento de sus textos escolares dentro del ámbito educativo.

1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa tiene su domicilio fiscal ubicado en la calle Alfonso Ugarte N° 318 Alto Libertad - Cerro Colorado; mientras que la librería está ubicada en la calle Nueva N° 209 Cercado, ambas direcciones corresponden a la ciudad de Arequipa.

1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1.3.1 PRODUCCIÓN

La empresa se encarga actualmente de la elaboración y producción de textos escolares en su totalidad; es decir, desde la redacción y diseño del texto hasta su armado y acabado.

1.3.2 PROMOCIÓN Y VENTA

Una vez producido el texto escolar, la empresa se encarga de la promoción y venta, la misma que se realiza en instituciones educativas privadas de nivel socioeconómico pequeño y medio.

1.4 **MISIÓN**

Seguir siendo una empresa colaboradora con la educación en el Perú promocionando material educativo de acuerdo a las necesidades pedagógicas.

1.5 **VISIÓN**

Llegar a ser una editorial reconocida en el Perú, tanto por la calidad de contenido en los textos escolares como por las características físicas del producto que saca al mercado, así también por sus aportes al sistema educativo peruano.

1.6 **VALORES**

- Respeto, conociendo el valor propio y honrando de los demás, de modo tal que crea un ambiente armonioso.
- Confianza, transparencia en las relaciones entre los trabajadores.
- Disciplina, eficiencia y dinamismo para cumplir las políticas y directrices de la empresa.
- Excelencia, alcanzando resultados que satisfagan plenamente a todos los trabajadores de la empresa.
- Honestidad, actuando siempre con rectitud y veracidad.
- Liderazgo, influyendo en los trabajadores y apoyándolos para que trabajen con entusiasmo en el logro de la visión y de los objetivos.

1.7 **PRINCIPIOS**

- Apoyar a la educación para la formación y desarrollo de las personas que en un futuro contribuirán a la sociedad.
- Promover a través de la redacción de contenidos la revaloración de la cultura nacional e internacional.

- Editar textos dentro de un buen marco de contenido para que sirva como instrumento al profesor y herramienta de aprendizaje al estudiante.
- Implementar el contenido de los textos escolares con temas de la actualidad coyuntural; al mismo tiempo innovar las actividades de aprendizaje.
- Operar con profesionalidad, rigiéndonos por criterios de responsabilidad respeto y honestidad.
- Obtener resultados económicos que permitan la inversión, claves para el crecimiento de la empresa.

1.8 **ANÁLISIS INTERNO**

Para poder abordar un análisis interno real que refleje objetivamente la realidad interna de la empresa Amauta Editores E.I.R.L. se ha visto por conveniente desarrollarlo de la siguiente manera.

1.8.1 **DIRECCIÓN**

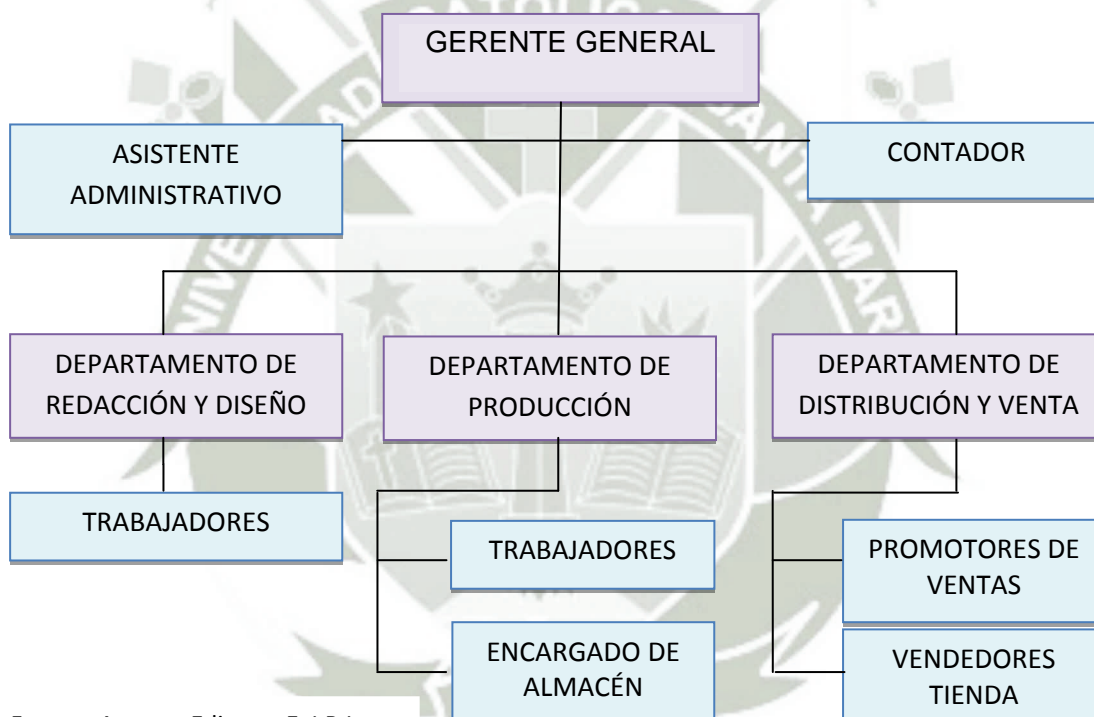
La empresa se dirige de forma centralizada debido que la máxima jerarquía, en este caso el Gerente General, es quien adopta todas las decisiones; es decir, determina los productos que se elaborarán cada año, las cantidades, seguimiento y control de cada departamento de trabajo que interviene en la producción para lograr los fines determinados.

El Gerente General carece de un plan que le muestre las bases sobre las que operará la empresa y que le sirva para hacer frente a las situaciones que se presenten.

1.8.2 ORGANIZACIÓN

La empresa cuenta con departamentos de trabajo en los cuales se realizan las actividades de redacción-diseño, producción y distribución-venta, las mismas que trabajan sin un jefe responsable que verifique tanto el desempeño laboral como el producto en sí. Además cuenta con un organigrama, cuyas funciones no están bien definidas.

ESQUEMA N° 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Amauta Editores E. I.R.L
Elaboración propia

1.8.3 PERSONAL

La empresa cuenta con un personal para todo el año (6 a 8 personas) que se encuentran en el departamento de redacción-diseño y producción, siendo

estas personas profesionales en el tema de diseño gráfico y en manejo de máquinas offset. Pero en temporada de “Campaña” en que la empresa trabaja más en sus instalaciones, contrata a jóvenes, en su mayoría estudiantes de educación superior, para que realicen las actividades que van desde la quema de placas metálicas hasta el encolado de los textos escolares.

1.8.4 **PRODUCTO**

Los productos que diseña, elabora y vende la empresa Amauta Editores E.I.R.L., son textos escolares y están desarrollados de acuerdo al Diseño Curricular de Educación Básica Regular vigente establecidos por el Ministerio de Educación para el nivel de Educación primaria y secundaria, encontrándose agrupados de la siguiente manera:

- Textos escolares para el nivel de educación Primaria de primero a sexto grado:
 - ✓ Arte
 - ✓ Inglés
 - ✓ Cómputo

- Textos escolares para el nivel de educación Secundaria de primero a quinto año:
 - ✓ Historia, Geografía y Economía
 - ✓ Persona, Familia y Relaciones Humanas
 - ✓ Formación Cívica y Ciudadana
 - ✓ Arte

1.8.5 PRECIO

La empresa tiene dos tipos de precios que han sido establecidos de acuerdo al cliente, siendo los siguientes:

- **Estudiante / Padre de Familia (precio normal)**

El precio actual de un texto escolar del nivel de educación primaria de cualquiera de las tres áreas es de S/. 35.00 nuevos soles y el de un texto para nivel de educación secundaria es de S/.30.00 nuevos soles. El pago de estos productos es al contado por tener un precio bajo y porque su venta se da por unidad. En este precio ya se encuentra incluido las comisiones e incentivos.

- **Director o promotor (precio con descuento)**

El precio actual de un texto escolar del nivel de educación primaria de cualquiera de las tres áreas es de S/. 25.00 nuevos soles y el de un texto para el nivel secundario es de S/.20.00 nuevos soles. El pago de estos productos generalmente es al crédito porque su venta se da en grandes cantidades.

Cabe aclarar que la venta del producto a los padres de familia se realiza directamente en la librería de la empresa; mientras que la realizada a los Directores está dentro del marco de una distribución.

1.8.6 TECNOLOGÍA

La empresa cuenta con tecnología seleccionada propia para innovar, diseñar y fabricar. La empresa trabaja con la tecnología promedio del sector, con una antigüedad menor de 12 años, siendo adquirida en su mayoría en el año 2010, que comprende el uso de computadoras para el diseño de las letras, artes, ilustraciones, fotos, etc. hasta el sistema de impresión Offset, la empresa

viene trabajando en un 60% de su capacidad. Cuenta con la siguiente maquinaria:

- Cinco computadoras.
- Dos impresoras.
- Máquina reveladora de fotolitos.
- Máquina procesadora de fotolitos.
- Máquina reveladora de placas.
- Máquina procesadora de placas.
- Dos máquinas Offset de dos cuerpos.
- Dos máquinas guillotinas.
- Máquina compaginadora.
- Máquina encoladora.

1.8.7 **MERCADO**

El mercado objetivo de la empresa está dirigido a los estudiantes de las instituciones educativas privadas de nivel socioeconómico pequeño y medio de la ciudad de Arequipa que aplican textos escolares como material de estudio.

El mercado de la empresa se considera como estacional, debido a que las ventas de su producto, es decir, de los textos escolares se realizan exclusivamente en los meses de enero a junio, lo que vendría a denominarse por parte de la empresa su “Campaña Escolar”, tiempo en el cual los estudiantes adquieren los textos con que trabajarán durante el año.

1.8.8 PROMOCIÓN

La promoción de los textos escolares que realiza la empresa en cada campaña escolar, lo hace a través de un grupo de promotores-vendedores que visitan la mayoría de las instituciones privadas de nivel socioeconómico pequeño y medio de la ciudad de Arequipa, con la finalidad de conversar con los Directores que sirven como intermediarios, para la aplicación de los textos escolares de Amauta Editores.

La promoción agresiva se da durante los meses de noviembre a diciembre, debido a que la relación de textos escolares para trabajar en los colegios en el siguiente año se elijen y deciden en el mes de diciembre. Asimismo cabe señalar que también se realiza una promoción con menor magnitud en los meses de enero a marzo.

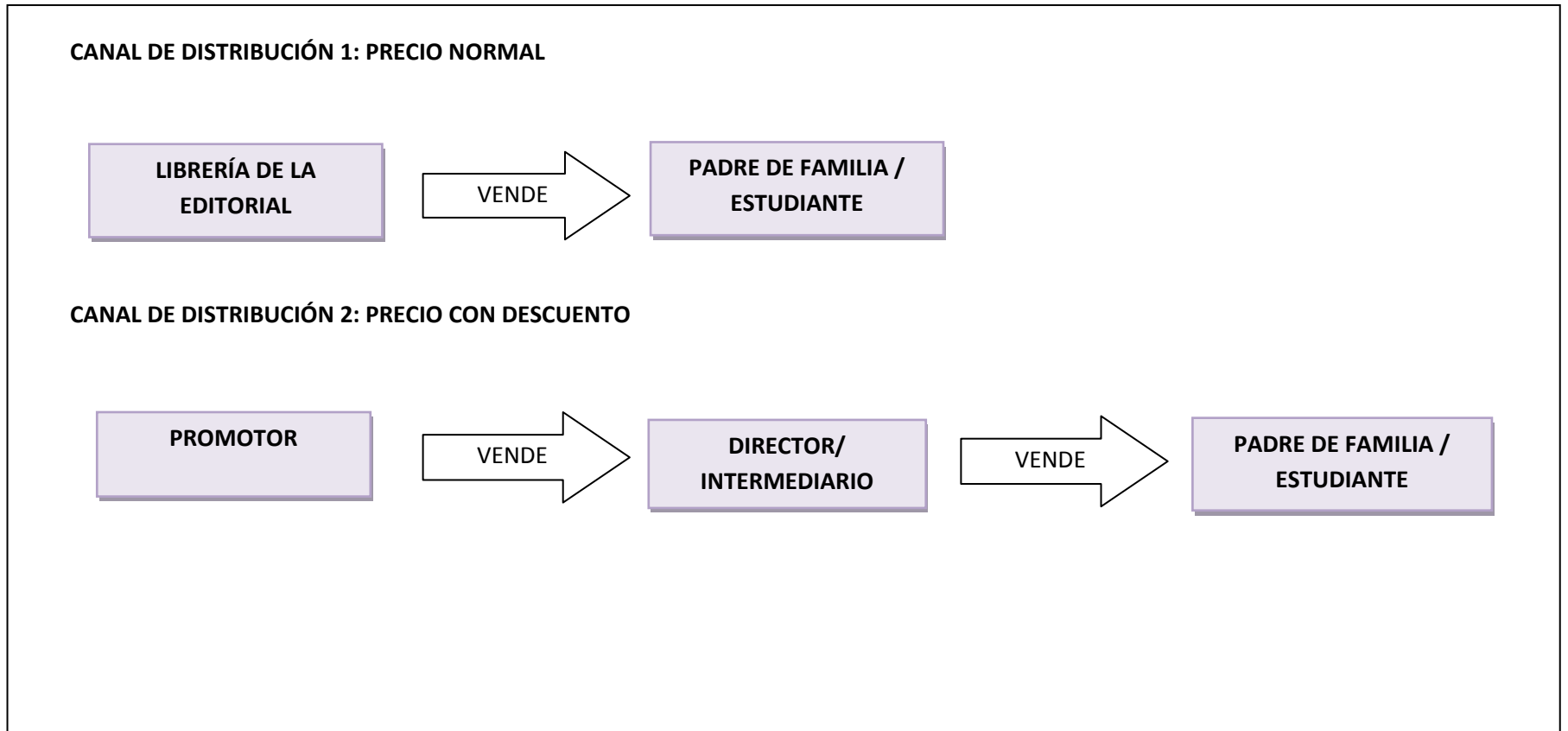
Así también, muchos de los clientes antiguos como nuevos van directamente a la librería para revisar los textos escolares y ven si es posible emplearlos en el año escolar. Una vez que el cliente acepta trabajar con los textos escolares, el proceso de negociación se hace con el promotor-vendedor o el encargado de librería por medio de un contrato en donde establecen precios, cantidades y comisiones o incentivos.

1.8.9 DISTRIBUCIÓN

En el contrato se decide cual será la mejor manera para hacer que el producto llegue a manos del comprador final: los estudiantes.

Existen dos canales de distribución del producto con sus respectivos precios y son los siguientes:

ESQUEMA N° 2: CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Amauta Editores E. I.R.L

Elaboración propia

1.8.10 COMISIONES E INCENTIVOS

Las ventas de los textos escolares al consumidor final (estudiantes) dependerá en gran medida de la cantidad otorgada de incentivos (material educativo: útiles de escritorio, agendas, maletines, computadoras, cañones multimedia, etc.) que generalmente se da a la institución educativa por medio de su Director por incluir el producto en su lista escolar. En algunos casos se da comisiones de tipo económicas para que sea directamente el colegio quien use el dinero en aquello que de acuerdo a su criterio lo vean más conveniente; de esta manera el texto escolar es comprado por el padre de familia para el estudiante. El otorgamiento de comisiones al director es fuertemente criticado por los padres de familia que conocen de estas prácticas y por esta razón se oponen a la compra de textos escolares exclusivamente de una editorial llegando a denunciar estas prácticas ante el Ministerio de Educación e Indecopi.

1.8.11 VENTA

- **Contado**

Las ventas al contado provienen del canal de distribución N° 1, cuya venta se efectúa directamente en la librería de la empresa y representan para la empresa un 65% del total de las ventas.

- **Crédito**

Las ventas al crédito provienen del canal de distribución N° 2, cuya venta se efectúa directamente con el director de la institución educativa, el cobro de estas ventas dura aproximadamente hasta el mes de julio y representan para la empresa un 35% del total de las ventas.

1.8.12 PROVEEDORES

Los proveedores que abastecen de materiales a la empresa se encuentran ubicados en su mayoría en la ciudad de Arequipa y una pequeña parte proviene de la ciudad de Lima, siendo estos únicamente distribuidores, vendiendo generalmente los materiales al crédito con un plazo de 40 días.

1.8.13 BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

ACTIVO	2011	PASIVO Y PATRIMONIO	2011
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
10 CAJA Y BANCOS	105,435.84	46 CTAS. X PAGAR DIVERSAS	20,641.44
26 SUMINISTROS DIVERSOS	7,234.36		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	112,670.20	TOTAL PASIVO CORRIENTE	20,641.44
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
33 INMUEBLE, MAQUINARIAS Y EQUIPOS		PATRIMONIO Y CAPITAL	
331 Terrero	164,596.38	50 CAPITAL	305,365.50
333 Maquinaria y equipo	197,382.50	89 RESULTADOS DEL EJERCICIO	185,414.80
335 Muebles y Enseres	19,794.94		
336 Equipos Diversos	16,977.72		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	398,751.54	TOTAL PATRIMO. Y CAPITAL	490,780.30
TOTAL ACTIVO	511,421.74	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	511,421.74

Fuente: Amauta Editores E. I.R.L

1.9 MATERIA PRIMA

Los materiales e insumos para la elaboración de los textos escolares son los siguientes:

- **Papel**

Para una presentación estándar del libro se utiliza papel bond de 75 gr, que se adquiere al por mayor en resmas por 500 pliegos de 61 por 86 cm,

dichas resmas son cortadas por la guillotina al formato de 30.5 x 43 cm (4 hojas A4 por pliego más su respectivo exceso para pinza de máquina), las cuales son impresas en la máquina Offset.

- **Cartulina**

Se utiliza en la elaboración exclusiva de los forros, empleando cartulina Folcote calibre 12 para dar protección al texto escolar. Se adquiere al por mayor en resmas de 70 por 100 cm, del cual se obtiene un formato de 35 x 50 cm (2 forros por pliego).

- **Tintas de selección para offset**

Se les puede definir como una mezcla de productos mayoritariamente orgánicos que presentan características de rechazo al agua y afinidad con otros productos orgánicos como la gasolina y el kerosene, así como también con la zona de imagen de la plancha de impresión. Las tintas de selección que se utilizan para la impresión son de cuatro colores básicos denominadas: cian, magenta, amarillo y negro.

- **Placas metálicas**

Son de aluminio de un calibre de 0.25 mm de espesor que van a contener el texto y las imágenes que se van a imprimir, dichas placas son colocadas en la impresora Offset para la impresión en serie. Estas placas contienen una película fotosensible sobre su superficie.

- **Líquido revelador de placas metálicas**

Compuesto químico que permite revelar y visualizar los textos e imágenes de la placa de impresión.

- **Solución de fuente**

Es un producto químico que al entrar en contacto mojando la placa, permite que ésta absorba tinta sólo en las imágenes y evita que la tinta se impregne en toda el área de la placa de impresión.

- **Goma protectora de las placas metálicas**

Compuesto químico utilizado después de la impresión; permite proteger la placa metálica a través del paso del tiempo

- **Barniz**

Producto químico que por su naturaleza produce una capa gruesa, flexible y de superficie lisa, produciendo brillo: es utilizado sobre la impresión de los forros o tapas.

- **Cola plástica al calor**

Sustancia química adhesiva utilizada para el pegado de las tapas al cuerpo del texto escolar.

- **Película fotosensible**

Lámina de material plástico, recubierta con una película fotosensible utilizada en la elaboración de los fotolitos, los que vienen a ser los originales del texto escolar.

- **Revelador y fijador de fotolitos**

Químicos utilizados en el proceso de revelado y fijado de la película fotosensible.

- **Electricidad**

Es imprescindible para el funcionamiento de los distintos tipos de máquinas.

- **Agua**

Líquido fundamental utilizado para disolver y/o reducir los diferentes compuestos utilizados.

1.10 PROCESOS DE PRODUCCIÓN

1.10.1 PRE- PRENSA

- **Planificación**

Se determina el tipo de impresión, el material, la cantidad de colores, el formato, la cantidad de impresiones, los acabados, etc.

Se elabora la idea, es decir, diferentes propuestas de diseño, llamados bocetos.

- **Redacción**

La idea se plasma en un borrador con los textos e imágenes que deben ir en el texto escolar para luego ser llevado al diseño en sí.

- **Layout**

Consiste en realizar las pruebas de colores, para esto se deberá tener en cuenta el empleo de las tintas para pasar al armado de fotolitos.

- **Diseño**

Una vez definido el boceto con el contenido del texto escolar, éste es plasmado en un equipo de cómputo utilizando software profesional (Corel Draw, Photoshop, InDesing, etc.) adecuados para el diseño del producto.

En éste proceso se hacen las diferentes correcciones ortográficas y/o de diseño, hasta dejar el texto escolar listo para ser llevado a la filmación de fotolitos.

- **Filmación de fotolitos**

Se imprime el documento en un fotolito (filmación) a través de una filmadora láser. Para una impresión a todo color se necesita filmar cuatro fotolitos, cada uno de ellos corresponde a los colores básicos: cian, magenta, amarillo y negro.

- **Armado de placas de metal fotosensible**

Primero se arma el fotolito junto con la placa para encajar los márgenes; una vez encuadrado, se pasa a su quemado en una máquina llamada quemadora, luego pasa a ser revelada en una otra llamada reveladora, de modo tal que solamente quede el texto que va hacer impreso en la placa.

1.10.2 PRENSA

- **Impresión**

La impresión offset usa placas metálicas de aluminio sobre cilindros, utilizando una placa por cada color (cian, magenta, amarillo y negro), superponiendo a través de varias pasadas las distintas tintas sobre el soporte. Para que la plancha se impregne de tinta en aquellas partes con imagen, se somete la placa a un tratamiento fotoquímico, de modo que las partes tratadas repelan el líquido. La placa se pasa por un mojadador y luego por un conjunto de rodillos entintadores.

La tinta es repelida por el líquido y se deposita en las partes con imágenes. Las imágenes ya entintadas se transfieren a un caucho que forra otro cilindro, siendo éste el que entra en contacto con el papel para imprimirlo, ayudado por un cilindro de contrapresión, o platina. Todo este proceso es realizado por una máquina offset. Así se obtiene el papel o material impreso con imágenes a todo color.

1.10.3 POST- PRENSA

- **Armado del material impreso**

Se corta el material o papel impreso para la separación de páginas por medio de una máquina llamada Guillotina. En esta fase las pliegos o planchas de papel serán guillotinas varias veces hasta obtener cuatro partes iguales, con el formato A4 (29.7 x 21.0 cm), cada hoja de formato A4 representará una hoja del texto escolar.

Después se compagina el material ya cortado. Esta operación tiene por finalidad colocar cada una de las páginas del texto escolar en el orden correspondiente en que deben ir; esta operación se obtiene de dos maneras: puede ser manufacturado o mecanizado para al final convertirse en un libro.

- **Acabado**

El texto escolar es forrado o encolado por medio de una máquina llamada Encoladora, la cual se encargará de troquelar (doblar), echar pegamento (cola plástica al calor) al lomo y empastar el texto, seguidamente se hace el refilado o corte final con el propósito de darle una mayor estética al producto, haciendo tres tipos de cortes:

- ✓ Corte de cabeza (parte superior del texto).
- ✓ Corte frontal (parte opuesta al lomo del texto).
- ✓ Corte de pie (parte inferior del texto).

- **Almacenamiento**

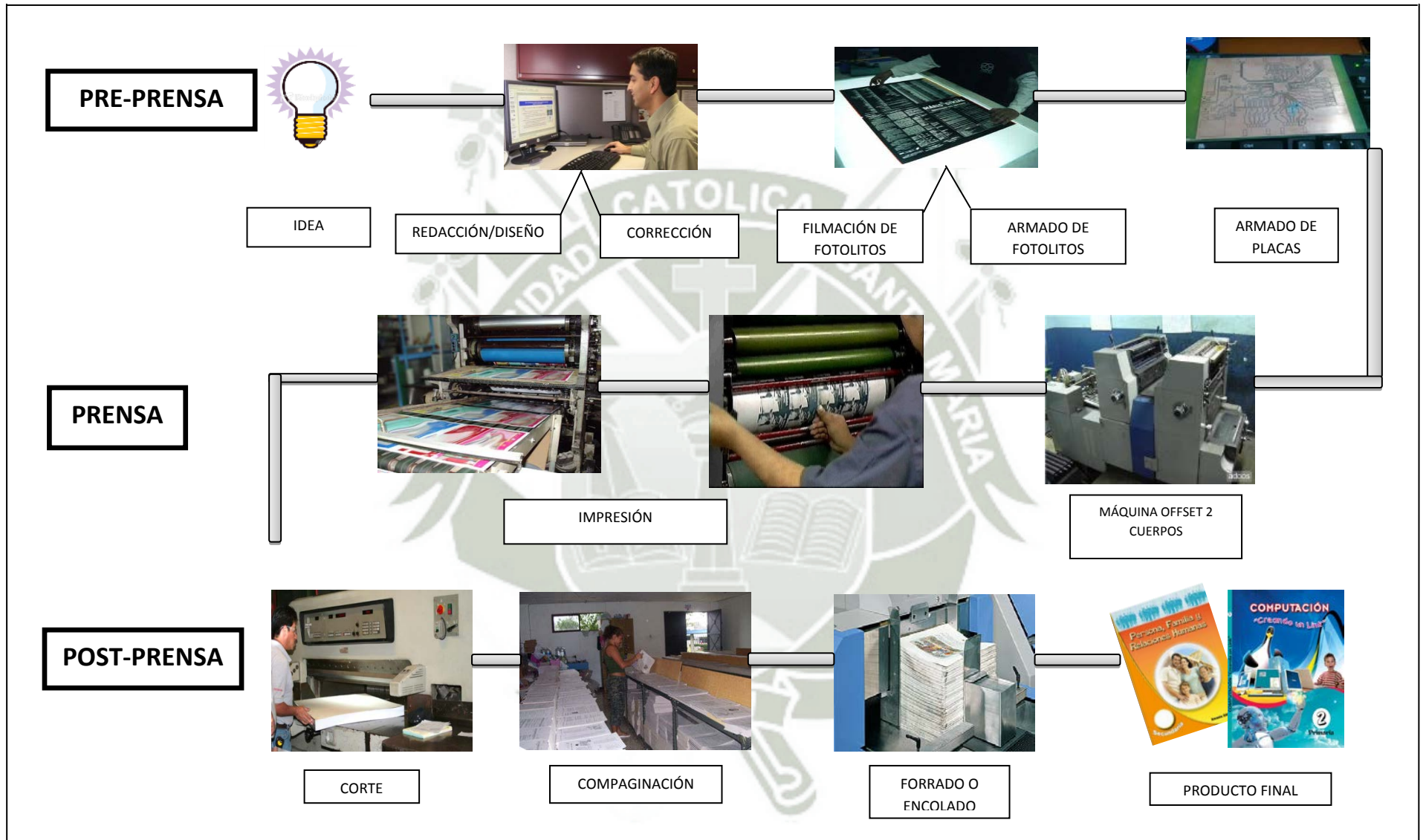
Los textos escolares son llevados hacia el almacén de productos terminados y colocados en lugares convenientes y acondicionados para luego ser distribuidos al mercado.

- **Promoción y venta**

Consiste en dar a conocer el producto a las instituciones educativas privadas de nivel socioeconómico pequeño y medio, para que los profesores y/o directores los revisen y vean si lo aplican o no en el año escolar en curso. Si optan por aplicarlo, se realiza un contrato, seguidamente se procede a la venta de los textos escolares.



ESQUEMA N° 3: PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN TEXTO ESCOLAR



1.11 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para poder abordar un análisis del entorno de la empresa Amauta Editores se ha visto por conveniente desarrollarlo de la siguiente manera.

1.11.1 EDUCACIÓN¹

El sistema educativo en el Perú, tal como lo señala la Ley General de Educación N° 28044 (aprobada en julio de 2003), está organizado para responder a los fines y principios de la educación, así como, para adecuarse a las necesidades y exigencias del país.

Este sistema está compuesto por etapas o períodos progresivos que se desarrollan en función de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, las mismas que son:

- **La Educación Básica Regular**, orientada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, tiene un enfoque inclusivo, es obligatoria y cuando la imparte el Estado es gratuita.
- **La Educación Superior**, orientada a la investigación, creación y difusión de conocimientos, así como al logro de competencias profesionales de alto nivel.

Los niveles son períodos graduales del proceso educativo articulados dentro de las etapas educativas. La Educación Básica Regular comprende los siguientes niveles:

¹ Educación Calidad y Equidad:

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/EducacionCalidadyEquidad.pdf>

- **Educación Inicial:** constituye el primer nivel y atiende el desarrollo integral de los niños menores de seis años.
- **Educación Primaria:** tiene como finalidad educar integralmente a los niños, tanto en el despliegue de sus potencialidades como en la adquisición y desarrollo de conocimientos. Se realiza a través de seis grados con una duración de seis años.
- **Educación Secundaria:** ofrece a los estudiantes una formación científica, humanista y técnica, afianzando su identidad personal y social. Tiene una duración de cinco años.

En el sector público el Ministerio de Educación dentro de su “Programa Nacional de Emergencia Educativa” determinó por primera vez en la historia de la educación pública peruana la distribución gratuita de textos escolares para los estudiantes del nivel Primaria y Secundaria de nuestro país. El mismo que se inició a partir del año 2005, y se mantiene la dotación hasta la actualidad. Los principales textos escolares que el Estado entrega a las instituciones públicas están referidos a las áreas de Comunicación Integral, Matemática, Ciencia Tecnología y Ambiente, Historia, Geografía y Economía, Persona Familia y Relaciones Humanas, Formación Ciudadana y Cívica e Inglés, esta distribución es gratuita, tanto para los niveles de Primaria como Secundaria.

La empresa desde los inicios de su actividad su mercado estuvo enfocado a la promoción y venta exclusivamente en instituciones educativas nacionales y por la implantación de estas medidas políticas mencionadas anteriormente, la empresa desde hace cinco años orientó su promoción y venta sólo a

instituciones educativas privadas de nivel socioeconómico pequeño y medio, desde entonces este es su único mercado.

Esta reorientación de mercado, también obedece a que hasta hace una década, la participación privada en el sector de educación Primaria y Secundaria se ubicaba por debajo del promedio de la mayor parte de países de América Latina; ahora el panorama se ha invertido paulatinamente, al punto de superar el promedio regional.

La educación privada crece, en parte, porque se ha dado un incremento del ingreso, lo que genera mayor capacidad en el gasto por parte de un considerable número de familias de la población. Pero principalmente se debe a los bajos resultados académicos obtenidos en los últimos años en las instituciones escolares pertenecientes al Estado.

Según el informe elaborado por la organización Corpaídos sobre el funcionamiento del sistema educativo de la región de Arequipa, en los diez últimos años la falta de consistencias políticas regionales, provoca que la oferta de los colegios particulares sea más atractiva que la de los nacionales.

Esto se ve claramente reflejado y detallado en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 1: EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN NACIONAL Y PRIVADA DE LA
CIUDAD DE AREQUIPA 2000-2010**

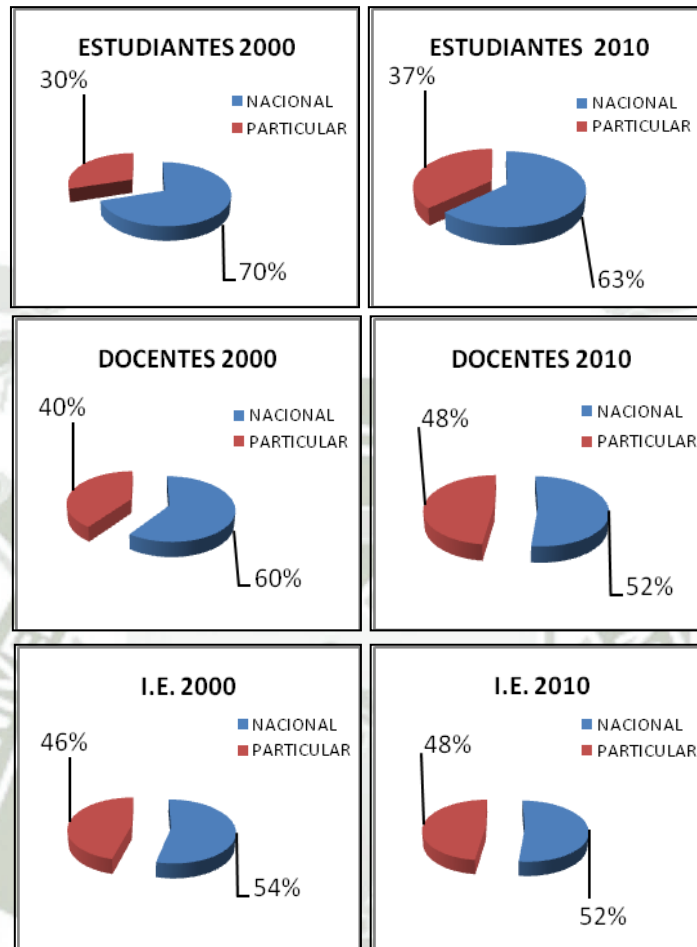
CONCEPTO	EDUCACIÓN NACIONAL AÑO 2000		EDUCACIÓN PRIVADA AÑO 2000		TOTAL
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	
Estudiantes	19 4226	70	81 893	30	276 119
Docentes	8 977	60	5 953	40	14 930
Instituciones Educativas	1 257	54	1 063	46	2 320

CONCEPTO	EDUCACIÓN NACIONAL AÑO 2010		EDUCACIÓN PRIVADA AÑO 2010		TOTAL
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	
Estudiantes	174 242	63	104 380	37	278 622
Docentes	10 007	52	9 058	48	19 065
Instituciones Educativas	1 501	52	1 406	48	2 907

Fuente: Archivos estadísticos del CIP- Corpaídos 2000 – 20102011, La República Sur.
Elaboración propia



**GRÁFICO N° 1: EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN NACIONAL Y PRIVADA DE LA
CIUDAD DE AREQUIPA 2000-2010**



Fuente: Archivos estadísticos del CIP- Corpaídos 2000 – 2010/2011, La República Sur.
Elaboración propia

Según las estadísticas, en el año 2000 existían 2 320 instituciones educativas de las cuales 1 257 eran nacionales y 1 063 eran privadas; después de 10 años la cifra cambió de un total de 2 907 instituciones educativas, 1 501 nacionales y 1 406 privadas, el crecimiento del número de las instituciones educativas privadas en los 10 últimos años es de un 2%, además el número

de estudiantes que ingresan va en aumento, registrándose desde el 2000 al 2010 un incremento del 17%.

Los últimos estudios demuestran que la educación privada es más estable que la pública, al tener políticas propias de desarrollo educativo y que en los próximos años tendrá una tasa de crecimiento mayor al de los últimos 10 años².

1.11.2 **ECONÓMICO**³

En el año 2011 el crecimiento de la economía mundial se desaceleró a 3,9% en un contexto de elevada inestabilidad financiera, al extenderse en la segunda mitad del año la crisis de deuda soberana de la Zona Euro a los países más grandes de la región, como España e Italia. Luego de un crecimiento de 5,3% en el 2010, la economía mundial en el 2011 creció 3,9%, similar al promedio 2000-2010 (3,7%). Las economías avanzadas crecieron 1,6%, mientras que las economías emergentes y en desarrollo lo hicieron a 6,2%. Las economías avanzadas registraron un bajo crecimiento ante el deterioro financiero, la desconfianza de consumidores e inversionistas, los ajustes fiscales, y la persistencia del alto desempleo.

El deterioro internacional se agravó en el segundo semestre del 2011 ante el temor que España e Italia sigan el camino de Grecia y que se registre una crisis global financiera real, similar a la generada tras la caída de Lehman Brothers en el 2008.

² La República Sur (29 de Enero del 2012). Arequipa.

³ Marco Macroeconómico Multianual 2013 -2015. Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, Perú:
http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

En este periodo se registró una creciente incertidumbre, una alta volatilidad en la cotización internacional de las materias primas y un continuo deterioro de las condiciones financieras.

Entre el 2012 y 2015 continuará prevaleciendo un entorno internacional bastante incierto y con riesgos a la baja en el crecimiento mundial y en la cotización internacional de los metales. Aun así, el Perú se podrá mantener como la economía más dinámica y estable de la región con un crecimiento anual de 6,0% - 6,5% en la medida que: i) no se produzca un colapso financiero-global similar al del 2008 con Lehman Brothers, ii) la inversión privada mantenga su dinamismo, creciendo en torno al 11,2% anual y se concreten importantes proyectos de inversión en marcha y anunciados, iii) entren en operación una serie de proyectos, entre los que destacan los mineros que elevarán la producción de cobre en alrededor de 75% hacia el 2015.

El Perú al ser una economía pequeña y abierta es bastante dependiente de la evolución de la economía mundial. Al realizar un análisis de los factores que explican la variabilidad del crecimiento del Perú se observa que poco más del 50% de esta es explicada por factores externos (crecimiento del PBI mundial, términos de intercambio, tasa de interés LIBOR, precio del petróleo e índice de volatilidad financiera).

En el 2011, el Perú creció 6,9% (por encima del promedio 2000-2010: 5,5%). Así, nuestro país se mantuvo como una de las economías de mayor crecimiento y menor inflación en la región. El motor de crecimiento fue el gasto privado (el consumo privado y la inversión privada), lo cual permitió incrementar la demanda interna en 7,2% superando nuevamente la expansión

del PBI, la inversión privada creció 11,7% en medio de la cautela de los inversionistas y un contexto internacional sumamente incierto.

El motor del crecimiento del PBI, en el periodo 2013-2015, seguirá siendo el gasto privado, en especial la inversión privada. La inversión privada (destacan las inversiones asociadas a proyectos mineros, cupríferas e hidrocarburos) crecerá en torno al 11,5% y alcanzará el 23,3% del PBI en el 2015.

El crecimiento potencial del Perú se desacelerará si no se adoptan medidas para seguir incrementando la productividad y competitividad de la economía peruana. El notable incremento de nuestro PBI potencial, como resultado de la mayor integración con el mundo, la solidez macroeconómica interna y un cambio en la estructura de crecimiento del mundo en el que los países emergentes (importantes demandantes de materias primas) tienen un rol más protagonista, ha permitido que en los últimos años el Perú crezca en promedio 3 puntos porcentuales por encima del crecimiento mundial. El reto del país es mantenerse como la economía de mayor crecimiento en la región y de mayor reducción en la tasa de pobreza e inequidad. El desafío es asegurar que el país continúe creciendo a tasas sostenidas por encima del 6% por lo menos durante los próximos 15 años.

1.11.3 **SOCIAL**⁴

Si bien el 2011 fue un año de cambios en la administración en los tres niveles de Gobierno, continuaron los avances en los principales indicadores sociales así como en el incremento del gasto público en dicho sector. A nivel nacional, la pobreza y la desnutrición extendieron su tendencia decreciente, a medida

⁴ Marco Macroeconómico Multianual 2013 -2015. Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, Perú:
http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

que el empleo, los ingresos y el bienestar de los hogares fueron mejorando al igual que la posición del país en el Índice de Desarrollo Humano de América Latina.

CUADRO N° 2: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA EN EL PERÚ

(Miles de personas)

ÁMBITOS GEOGRÁFICOS	AÑOS					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Área de residencia						
Urbana	8 918.1	9 409.8	10 016.9	10 308.8	10 583.6	11 475.3
Rural	4 206.2	4 273.2	4 180.2	4 150.3	4 174.0	4 201.0
TOTAL	13 124.4	13 683.0	14 197.2	14 459.2	14 757.7	15 676.3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), Anual 2006-2010.

Elaboración propia

La PEA en el año 2010 alcanzó a 15 676 329 personas, representando el 53,2% de la población total. En el período 2010 -2015 se estima que la oferta laboral aumentaría a un ritmo de aproximadamente de 277 mil personas por año, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1,71% (superior al de la población total 1,37%). La población económicamente activa ascendería a más de 17 millones de personas en el año 2015.

1.11.4 TECNOLOGÍA

El análisis de las políticas de ciencia, tecnología e innovación (CTI) en el Perú se centra en tres grandes ejes: crecimiento económico y productividad, insumos y resultados de la CTI, y el estado actual del sistema de innovación.

En los últimos 10 años el Perú ha crecido a un ritmo anual de casi 6%, en un horizonte más largo, el crecimiento de la economía peruana ha estado basado en la acumulación de factores de producción y no en el crecimiento de la productividad, cuya contribución a la tasa de crecimiento económico ha sido muy pequeña. Debido a las limitadas actividades científico-tecnológicas, en las que se incluyen la investigación y desarrollo y la innovación, las ganancias de eficiencia y aumentos permanentes de productividad han sido muy bajas.

El crecimiento económico está siendo empujado por pocas empresas que son competitivas a nivel internacional, pero la potencialidad de crecimiento sería mucho mayor si éstas pudiesen articularse con la gran masa de micro y pequeñas empresas que operan en todos los rincones del país. Esta articulación solo será posible con vastos programas de transferencia tecnológica que permitan mejorar las capacidades tecnológicas de las empresas pequeñas, elevando así la frontera interna de conocimiento en el país. Pero para mantener las tasas de crecimiento altas que se han logrado en estos últimos 10 años, se requiere también de seguir elevando la competitividad de nuestras empresas más avanzadas mediante la transferencia de tecnologías avanzadas y del fortalecimiento de la capacidad de absorción tecnológica de las empresas⁵.

“Los principales proveedores extranjeros que abastecen de maquinaria a las empresas gráficas en el Perú se encuentra en auge, tras superar la crisis financiera internacional del 2009 y enfrentar los serios problemas económicos en varios países miembros de la Unión Europea.

⁵ Díaz José, Kuramoto Juan. Políticas de ciencia, tecnología e innovación:
<http://cies.org.pe/files/documents/EyS/77/14-DIAZ.pdf>

Los grandes fabricantes mundiales de maquinaria gráfica son los fabricantes alemanes con la marca Heidelberg que abastecen a las grandes imprentas, seguido de Solna que venden a las pequeñas y medianas imprentas por tener precios más bajos.

El Perú es un país que no produce ningún tipo de maquinaria gráfica, pero a su vez se puede considerar que la mayoría de empresas gráficas medianas cuentan con maquinaria aceptable para el cumplimiento de un buen servicio, adquiriéndolas de importaciones provenientes en su mayoría de Alemania, China y EE.UU.

De otro lado, debe mencionarse que en la industria gráfica nacional han ocurrido otros cambios importantes durante los últimos años. La inversión en maquinaria de las empresas “grandes”, ha requerido de una inversión adicional en nueva tecnología. De otro lado, las “medianas” han continuado con la tendencia de “reciclar” maquinaria, comprar la que dejan de usar las grandes o modernizar sus equipos mediante la utilización de tecnología desarrollada localmente. Debido a los volúmenes de inversión requeridos, estas empresas se han concentrado principalmente en modernizar sus áreas de pre-prensa y acabados. Finalmente, las pequeñas imprentas han continuado con la cadena; es decir, adquieren la maquinaria de las anteriores, importan equipos usados y antiguos o “repotencian” los equipos que tienen.

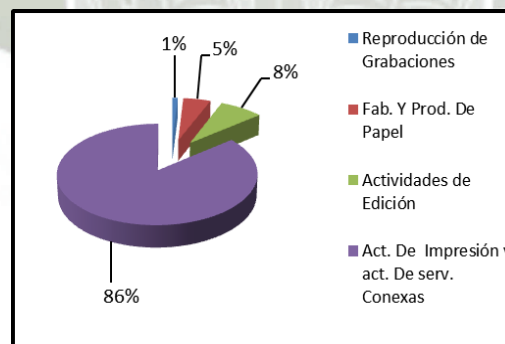
Con relación a la antigüedad de los equipos, hacia mediados del año 1995, la antigüedad promedio de la maquinaria del sector gráfico se encontraba alrededor de los 30 años. Hoy, con las inversiones, el promedio se ha reducido a unos 10-12 años. La mayoría de las pequeñas empresas adquieren máquinas nuevas que generalmente son computadoras e impresoras láser y

algunas máquinas utilizadas en la Pre-prensa digital; la mayoría de máquinas reconstruidas que adquirieron fueron máquinas offset, pues el servicio de éstas es muy eficiente y el costo de una nueva es muy elevado, el cual no está al alcance de la gran mayoría de pequeñas empresas”⁶.

1.11.5 INDUSTRIA GRÁFICA⁷

La industria gráfica en el Perú se divide en 4 rubros, donde el 1% representa al servicio de reproducción de grabaciones, el 5% son las empresas que fabrican papel, el 8% son editoras de textos y el 86% se dedica a las actividades de impresión o conexas. Una gran parte de estas empresas importan maquinaria del exterior. Alemania fue el principal país exportador durante el año 2010 que abastece al Perú en máquinas y aparatos para imprimir Ofsset.

GRÁFICO N° 2: PORCENTAJE DE EMPRESAS PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA GRÁFICA SEGÚN RUBRO ECONÓMICO EN EL PERÚ 2010



Fuente: Registro de Establecimientos y Empresas Manufactureras- MINTRA
Elaboración: AGUDI

⁶ Revista internacional de los medios impresos (2011, febrero).Lima, 88 (5), 3436.

⁷ Asociación Peruana de Medios de Impresión:

http://www.agudigraficos.com/agudi/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=62

En el Perú la industria gráfica está representada por la Asociación Gráfica Unión de Imprentas “AGUDI”; quien informa que de las 111 348 empresas registradas en el año 2009, 9 801 se encuentran ubicadas en el Sector Gráfico, realizando diversas actividades económicas. De esas 9 801 empresas registradas, 477 se dedican a la fabricación de papel y de productos de papel, mientras que 9 324 a actividades de edición, impresión y reproducción de grabaciones. La industria manufacturera, de la que forma parte la cadena de la industria gráfica, alcanzó en el 2010 un crecimiento extraordinario del 12%, después de haber caído casi 9% en el 2009. Para sustentar este crecimiento, en el 2010, la industria manufacturera realizó inversiones por más de 4 200 millones de dólares en ampliaciones y compra de maquinaria y equipos. Se calcula que la industria gráfica peruana creció más del 10% en el 2010, el mayor nivel de crecimiento de este sector en América Latina, destacando el fuerte empuje y desarrollo en varias ciudades del interior del país. Como por ejemplo en Trujillo se invirtió más de un millón y medio de dólares en la compra de equipos e impresoras de última generación en el rubro gráfico y publicitario. Este mismo fenómeno de crecimiento e innovación se está registrando en Arequipa, Chiclayo, Huancayo y otras ciudades del interior debido a la apertura de grandes centros comerciales que han impulsado el comercio y por la mayor capacidad de consumo de la población que están impulsado la producción de todos los sectores industriales de esas regiones, es así que las empresas gráficas de provincias están ampliando y modernizando sus equipos e instalaciones. Cabe rescatar que el Perú se encuentra en un notable desarrollo. Según AGUDI, la cámara gráfica peruana

en el 2010 obtuvo un crecimiento de 10%, en 2011 un 11% y para este año se estima una cifra entre 11% y 14%.

Para América Latina el año 2010 fue un año de crecimiento de la industria gráfica. Según el FMI el PIB agregado de la región creció en 5,7% en el 2010 y 6,4% en el 2011. La recuperación de la economía en América Latina en el 2011 ha sido un factor decisivo en el mejoramiento de los resultados de la industria gráfica, y para este año 2012 se espera un desempeño moderado, se estima una tasa anual agregada de crecimiento de por lo menos 4% para la industria de la región en su conjunto.

Después de la crisis del 2008-2009, la mayoría de los mercados se han recuperado en el 2010, algo que puede apreciarse en las opiniones de los empresarios gráficos de distintos países. El índice de crecimiento de la industria gráfica sigue ubicándose dentro de un escenario optimista.

Por otra parte, se extiende gradualmente la competencia con nuevos y distintos medios de comunicación electrónicos, con el potencial de sustituir a los medios impresos, en un proceso que no es coyuntural sino estructural y que representa un cambio en la manera como las personas y las empresas se comunican. Por lo tanto, resulta muy importante reconocer la necesidad de que las empresas gráficas se adapten a estos cambios de una manera dinámica.

Aunque el material impreso es y seguirá siendo muy importante por muchos años, el impresor debe entender las nuevas tecnologías y las ventajas que ofrecen al usuario, para adoptar e integrar las que reporten claros beneficios teniendo en mente que sus productos y servicios se justifican por el valor que brindan a sus clientes.

1.11.6 SECTOR EDITORIAL⁸

De acuerdo a la “Ley de Democratización del Libro y del Fomento de la Lectura”⁹, promulgada en el año 2003, otorga medidas promocionales a las empresas editoras, como la exoneración del IGV y créditos tributarios por reinversión; con el objetivo de:

- Crear conciencia pública del valor y función del libro como agente fundamental en el desarrollo integral de la persona, en la transmisión del conocimiento, en la afirmación de la identidad nacional, en la difusión cultural y en la promoción y estímulo de la investigación científica y social.
- Incentivar la creatividad de los autores peruanos, estableciendo los mecanismos necesarios para la difusión nacional e internacional de sus obras.
- Democratizar el acceso al libro y fomentar el hábito de la lectura.
- Entre otros.

El desarrollo del sector editorial en el Perú es aún incipiente: representa apenas un 5,3% de América Latina (donde se mueven US\$3 149 millones) y poco más del 0,15% del mundo (que registra ventas por US\$108.700 millones) en el 2011.

⁸ Cámara Peruana del Libro. Percepción sobre el clima Empresarial: <http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/12/PERCEPCION-SOBRE-EL-CLIMA-EMPRESARIAL-EDITORIAL-y-tendencias-a-corto-plazo.pdf>

⁹ LEY No. 28086, Artículo 19° Del Impuesto General a las Ventas: 19.1: “Exonérese del Impuesto General a las Ventas la importación y/o venta en el país de los libros y productos editoriales afines”.

En la actualidad son muchas editoriales de textos escolares nacionales como extranjeras existentes en el sector que laboran por más 50 años en el Perú cuya venta se da a nivel nacional, entre las principales editoriales nacionales están: editorial San Marcos, editorial Salesiana, editorial Master Libros, editorial Macro, editorial Corefo, entre otras. Por otro lado son las editoriales extranjeras las que han tenido más acogida en el sector como: editorial Santillana, editorial Bruño, editorial Norma, editorial Hilder, editorial Coveñas, etc.

En el último año el sector editorial ha venido sufriendo algunos problemas, como es el caso de las denuncias hechas por los padres de familia sobre la forma de comercialización de textos escolares entre algunas editoriales e instituciones educativas, denuncia a la que se sumó el Consejo Directivo de la Cámara Peruana del Libro (CPL), quien rechazó las prácticas poco transparentes en perjuicio de los padres de familia, suscribiendo con las empresas editoriales afiliadas un acta de compromiso de prácticas éticas en la comercialización de textos escolares en el Perú,

Como consecuencia de estas denuncias, se creó la Ley 29694¹⁰, publicada en el 2011, la cual protege a los consumidores en la selección o adquisición de textos escolares, indicando lo siguiente: “los textos que se venden en el mercado deben seleccionarse bajo criterios técnico-pedagógicos y ser acreditados por especialistas del sector educación, además con la creación del Observatorio Nacional de Textos Escolares, a cargo del MINEDU, se facilitará que los consumidores obtengan información permanente sobre los precios de los textos escolares y se aseguran que estos estén certificados o

¹⁰ Ley 29694. Normas Legales: <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/29694.pdf>

aprobados. Todas las editoriales tienen la obligación de registrarse en este observatorio, según la Ley. Sin embargo, a la fecha esta Ley aún no está siendo aplicada, pues el Observatorio de textos todavía no ha sido conformado, aunque ya se dieron las primeras medidas con la publicación de la R.M N° 0304-2012, en la que se da la matriz indicando los criterios pedagógicos de calidad para la evaluación de textos escolares de educación Primaria y Secundaria. Ante esto, el sector editorial se ha visto en cierta manera perjudicado y presionado, a esto se ha sumado que el Estado dota de textos escolares a las instituciones educativas nacionales, reduciendo así el mercado, obligando a que muchos editores culminen sus actividades.

1.12 ANÁLISIS DEL MERCADO

1.12.1 DEMANDA

El mercado de la empresa Amauta Editores está orientado a los estudiantes de las Instituciones educativas privadas pequeñas y medianas de los niveles de educación Primaria y Secundaria de la ciudad de Arequipa que emplean textos escolares como material de estudio.

Para poder determinar con números el mercado que conforma la demanda, se parte del siguiente cuadro:

**CUADRO N° 3: NÚMERO DE I.E. PRIVADAS POR NIVEL DE EDUCACIÓN DE LA
CIUDAD DE AREQUIPA 2011**

NIVELES DE EDUCACIÓN	I.E. PRIVADAS		
	UGEL NORTE	UGEL SUR	SUB TOTAL
Primaria	218	229	447
Secundaria	159	103	262
TOTAL			709

Fuente: Gerencia Regional de Educación de Arequipa 2011

Elaboración Propia

El cuadro N° 3 muestra el número de instituciones educativas privadas que conforman la demanda educativa; siendo 447 del nivel Primaria y 262 del nivel Secundaria existentes en la ciudad de Arequipa.

Cabe aclarar que cada I.E. cuenta con un Director (que sirve como intermediario), a quien se tendrá que promocionar el producto con la finalidad de concretar la venta.

Seguidamente es importante encontrar el total de posibles compradores del producto.

**CUADRO N° 4. NÚMERO DE ESTUDIANTES EN I.E. PRIVADAS POR NIVEL DE
EDUCACIÓN DE LA CIUDAD DE AREQUIPA 2011**

NIVELES DE EDUCACIÓN	ESTUDIANTES		
	UGEL NORTE	UGEL SUR	SUB TOTAL
Primaria	25 502	17 368	42 870
Secundaria	23 863	9 088	32 951
TOTAL			75 821

Fuente: Gerencia Regional de Educación de Arequipa 2011

Elaboración propia

El cuadro N° 4 muestra que el nivel Primaria lo conforman 42 870 estudiantes y 32 951 el nivel Secundaria, haciendo una población total de 75 821 estudiantes de Instituciones educativas privadas en la ciudad de Arequipa. También es importante resaltar que son los padres de familia quienes compran los textos escolares, de tal manera se puede estimar y/o inferir que por cada estudiante existe un padre de familia o apoderado que compran los textos escolares.

1.12.2 OFERTA

El análisis de la oferta describe a los principales competidores que existen en el mercado, en base a esto y sumado a la experiencia que tiene la empresa Amauta Editores, ha identificado a sus principales rivales en el **sector editorial** que compiten exclusivamente en aquellas áreas que la empresa elabora como producto; siendo los siguientes:

1.12.2.1 Editoriales del nivel de educación primaria

A) Grupo CODICE

CODICE es una empresa peruana que inició sus actividades en octubre de 1997, como una propuesta al público arequipeño brindando material educativo para el nivel Primaria en el área de inglés.

B) Ediciones MAGIC BOOK

Empresa editora que elabora textos escolares para el nivel de educación Primaria en todo el territorio nacional. La ciudad de Arequipa es uno de sus mercados en los que ofrece libros exclusivamente de las áreas de computación e inglés.

**CUADRO N° 5: LISTA DE PRECIOS DE LAS PRINCIPALES EDITORIALES QUE VENDEN
TEXTOS ESCOLARES PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA 2012**

EDITORIAL	PRIMARIA	PRECIO s/.
CODICE	Inglés 1°a 6°- English Adventure	s/. 95.00
	Inglés 1°a 6°- Gogo Loves English	s/. 110.00
MAGIC	Inglés 1°a 6°- Drado & Drima	s/. 70.00
	Computación 1° a 6°- Kids	s/. 70.00

Fuente: Grupo Codice y Magic Book
Elaboración propia

1.12.2.2 Editoriales del nivel de educación secundaria

A) Editorial Santillana

Empresa española que inició sus actividades en el Perú desde 1981, en la actualidad cuenta con un equipo de editores y colaboradores peruanos para la producción de textos escolares en español para los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria.

B) Editorial Bruño

Empresa que vende a nivel nacional los textos escolares que elabora; en el caso de Arequipa promociona y vende sus textos generalmente a instituciones educativas privadas de nivel socioeconómico medio y alto.

C) Editorial Norma

Empresa colombiana que elabora textos escolares en nuestro país, abasteciendo de su producto a varias ciudades, entre ellas

se encuentra Arequipa.

D) Ediciones Independencia

Es una editorial reconocida por su gran trayectoria como un aportador en la educación arequipeña, cuenta con experiencia en el rubro editorial de más de 25 años en el mercado. Vende a instituciones educativas privadas de nivel socioeconómico pequeño, mediano y alto, compitiendo con gran parte de las más grandes marcas distribuidoras de textos escolares en Arequipa y toda la zona sur del Perú.

E) Editorial El Nazareno

Se encuentra en el mercado arequipeño más de 10 años; promociona y vende textos escolares sólo para el nivel Secundaria. La calidad de su producto se encuentra dentro de un nivel intermedio, por lo que sus precios son relativamente bajos.

**CUADRO N° 6: LISTA DE PRECIOS DE LAS PRINCIPALES EDITORIALES QUE VENDEN
TEXTOS ESCOLARES PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA 2012**

EDITORIAL	SECUNDARIA	PRECIO s/.
SANTILLANA	Historia, Geografía y Economía 1º a 5º - Hipervínculos	s/. 99.00
	Form. Ciudadana y Cívica 1º a 5º - Innova	s/. 59.00
	Persona, Familia y RR.HH. 1º a 5º	s/. 59.00
BRUÑO	Historia, Geografía y Economía 1º a 5º - Socio Mundo Civilización	s/. 75.00
	Formación Ciudadana y Cívica 1º a 5º - Socio Mundo Ciudadanía	s/. 45.00
	Persona, Familia y Relaciones Humanas 1º a 5º - Interacción	s/. 45.00
NORMA	Historia, Geografía y Economía 1º a 5º	s/. 82.00
	Form. Ciudadana y Cívica 1º a 5	s/. 57.00
	Persona, Familia y RR.HH. 1º a 5º	s/. 57.00
INDEPENDENCIA	Historia, Geografía y Economía 1º a 5º	s/. 40.00
	Form. Ciudadana y Cívica 1º a 5	s/. 35.00
	Persona, Familia y RR.HH. 1º a 5º	s/. 35.00
	Arte 1º a 5º	s/. 35.00
NAZARENO	Historia, Geografía y Economía 1º a 5º	s/. 30.00
	Form. Ciudadana y Cívica 1º a 5	s/. 28.00
	Persona, Familia y RR.HH. 1º a 5º	s/. 28.00
	Arte 1º a 5º	s/. 28.00

Fuente: Santillana, Bruño, Norma, Independencia y Nazareno
Elaboración propia

1.12.3 PRECIO

El análisis del precio es una herramienta importante para la empresa, con el cual se podría encontrar estrategias que le ayuden a hacerse más competitiva en el mercado.

Para poder realizar un análisis más profundo del precio, primero se hallará el precio promedio del sector, conformado por el precio promedio de cada editorial analizada anteriormente por cada nivel de educación, exclusivamente con aquellas áreas con las que compite Amauta Editores.

CUADRO N° 7: COMPARACIÓN DE PRECIOS PROMEDIOS DE DISTINTAS EDITORIALES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA

EDITORIAL	PRECIO PROMEDIO	EDITORIAL	PRECIO PROMEDIO
CODICE	s/. 102.50	AMAUTA	s/. 35.00
MAGIC BOOK	s/. 70.00		

Elaboración propia

El cuadro N° 7 muestra que en el nivel de educación Primaria, el mayor precio promedio de los textos escolares proviene de la empresa CODICE con S/. 102.50 nuevos soles, mientras que el precio promedio más bajo es el de la empresa Amauta Editores con S/. 35.00 nuevos soles.

**CUADRO N° 8: COMPARACIÓN DE PRECIOS DE DISTINTAS EDITORIALES DEL NIVEL
DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

EDITORIAL	PRECIO PROMEDIO	EDITORIAL	PRECIO PROMEDIO
SANTILLANA	s/. 72.33	AMAUTA	s/. 30.00
NORMA	s/. 65.33		
BRUÑO	s/. 55.00		
INDEPENDENCIA	s/. 36.25		
EL NAZARENO	s/. 28.50		

Elaboración propia

En el cuadro N° 8 se observa los precios promedios de los textos escolares para el nivel de educación Secundaria, del cual la editorial Santillana tiene el precio promedio más alto con S/. 72.33 nuevos soles, por otra parte el precio promedio más bajo es el de la empresa El Nazareno con S/. 28.50 nuevos soles.

Los resultados muestran que la empresa Amauta Editores cuenta con precios competitivos, en comparación con otras editoriales.

1.12.4 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Debido a que la empresa viene perdiendo un considerable número de compradores y por ende sus ventas han disminuido, ha motivado, en mi persona, la realización de una encuesta dirigida a antiguos, actuales y posibles nuevos intermediarios, conformado por Directores de las distintas instituciones educativas privadas del ámbito local (ya que por medio de ellos

se logran concretar las ventas) para reconocer cuál(es) son aquellos factores por los que se ha producido la significativa baja en la adquisición de textos escolares. Información que servirá como punto de partida para ir encontrando y replanteando las posibles estrategias que ayuden a contrarrestar este problema.

1.12.4.1 Muestra

Para la realización de la encuesta primero se debe determinar la muestra, cuya fórmula es la siguiente:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Donde:

- ✓ **n:** Muestra, es el número representativo del grupo de personas que queremos estudiar (población).
- ✓ **N:** Población, es el grupo de personas que vamos a estudiar.
- ✓ **z:** Nivel de confianza, mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1.96) o de 90% (1.65).
- ✓ **e:** Grado de error, mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%.

- ✓ **p:** Probabilidad de ocurrencia, probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%.
- ✓ **q:** Probabilidad de no ocurrencia, probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%.

Para la aplicación de la fórmula los datos serán sacados del siguiente cuadro:

CUADRO N° 9: POBLACIÓN A ESTUDIAR

NIVEL DE EDUCACIÓN	I.E. / DIRECTORES		
	UGEL NORTE	UGEL SUR	SUB-TOTAL
Primaria	218	229	447
Secundaria	159	103	262
TOTAL			709

Fuente: Gerencia Regional de Educación de Arequipa
Elaboración propia

Reemplazando un total de 709 Directores en la fórmula de la muestra, se obtiene el siguiente resultado:

n=	$\frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (709)}{(0.05)^2 * 709 - 1 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$
n=	249

Elaboración propia

El total de la muestra indica que 249 personas serán encuestadas. La población se encuentra conformada por los Directores de las distintas Instituciones Educativas privadas del ámbito local, tanto del nivel Primaria como Secundaria. Para ello se ha determinado presentar las muestras por separado, tal como se puede observar en el cuadro N° 10.

CUADRO N° 10: PROPORCIÓN DE LA MUESTRA

NIVEL DE EDUCACIÓN	DIRECTORES
Primaria	157
Secundaria	92
TOTAL	249

Elaboración propia

Según los datos del cuadro anterior serán encuestados 157 Directores del nivel Primaria y 92 de Secundaria; pero para realizar un mejor análisis, la encuesta será redondeada a 300 personas, de tal manera que para el nivel Secundaria se están agregando 51 Directores más; el total se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 11: POBLACIÓN TOTAL A ENCUESTAR

NIVEL DE EDUCACIÓN	DIRECTORES
Primaria	157
Secundaria	92 - 143
TOTAL	300

Elaboración propia

1.12.4.2 Formulación de preguntas

Una vez obtenido la muestra, se procederá a la formulación de las siguientes preguntas a nuestra población a encuestar:

- A) **¿Ud. está de acuerdo que la aplicación de un texto escolar, como material didáctico, es una herramienta clave que favorece el proceso enseñanza-aprendizaje en los estudiantes?**

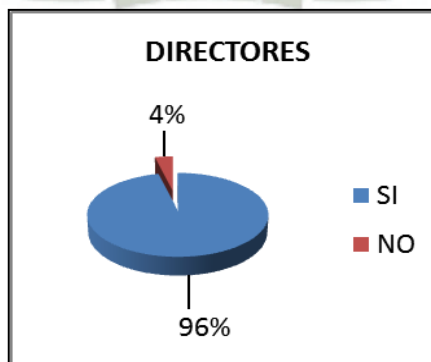
La pregunta sirve para analizar y determinar la importancia que tiene el producto; mostrando el resultado siguiente:

CUADRO N° 12: IMPORTANCIA DEL TEXTO ESCOLAR PARA EL CLIENTE

RESPUESTA	DIRECTORES	
	CANTIDAD	%
SI	289	96%
NO	11	4%
TOTAL	300	100%

Elaboración propia

GRÁFICO N° 3: IMPORTANCIA DEL TEXTO ESCOLAR PARA EL CLIENTE



Elaboración propia

ANÁLISIS:

Según los resultados, el 96% consideró importante el texto escolar como herramienta clave que favorece el proceso de enseñanza-aprendizaje, posibilitando a:

- ✓ Construir y cimentar sus propios conocimientos y aprendizajes.
- ✓ Desarrollar capacidades.
- ✓ Evaluar, conjeturar, emitir juicios valorativos, analizar determinar, otros.
- ✓ Desarrollar hábitos de estudio.
- ✓ Mejorar sus niveles de comprensión lectora.
- ✓ Por otra parte; evita que los estudiantes se enfrenten a informaciones o datos de otras fuentes poco valederos.

A pesar de la presencia de otros medios de aprendizaje, lo reflejado en esta pregunta indica que el texto escolar aún mantiene su vigencia como medio facilitador de aprendizaje.

B) ¿Conoce Ud. los textos escolares que publica Amauta Editores?

La formulación de esta pregunta sirve para conocer si los textos escolares de esta editorial son conocidos dentro del ámbito educativo en la ciudad; obteniendo el siguiente resultado:

CUADRO N° 13: CONOCIMIENTO DEL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL AMAUTA

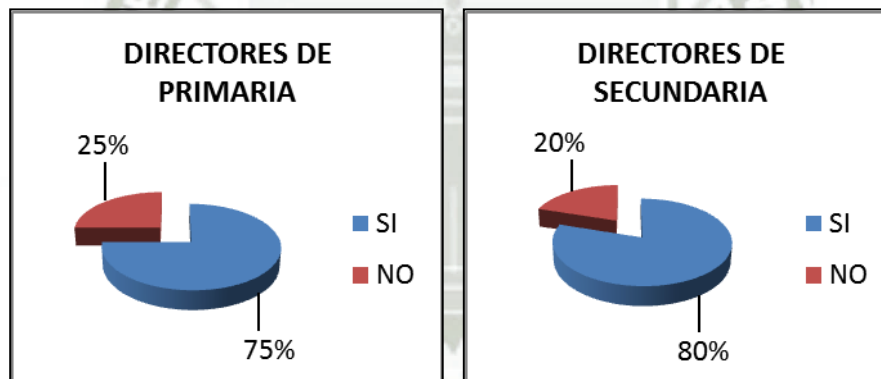
EDITORES

RESPUESTA	DIRECTORES PRIMARIA		DIRECTORES SECUNDARIA	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
SI	118	75%	114	80%
NO	39	25%	29	20%
TOTAL	157	100%	143	100%

Elaboración propia

GRÁFICO N° 4: CONOCIMIENTO DEL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL AMAUTA

EDITORES



Elaboración propia

ANÁLISIS:

Los resultados indican que el 75% de los Directores de Primaria y el 80% de Secundaria conocen el producto que ofrece esta editorial, lo cual refleja que la experiencia de la empresa seguido del trabajo en publicidad y promoción han contribuido a que el mercado conozca sus textos escolares en ambos niveles de educación.

C) ¿Cuáles son las principales razones por la que Ud. compra o compraría textos escolares de esta editorial?

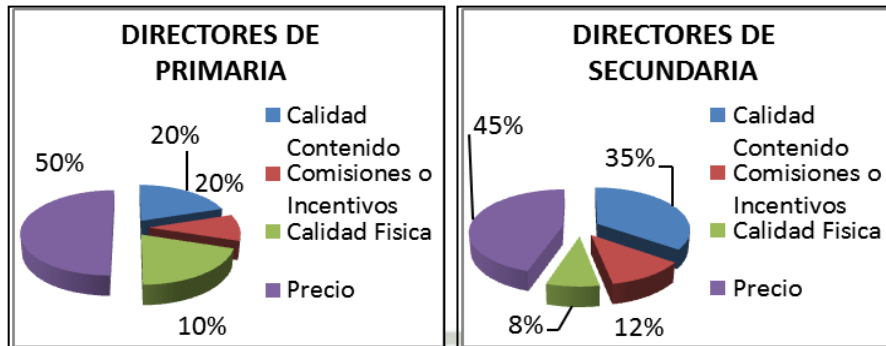
Esta pregunta ayuda a identificar cuáles son las razones predominantes por el cual un Director compra o compraría textos escolares que ofrece esta editorial, y a su vez se puede identificar las que no predominan para aplicar políticas de mejora, obteniendo el resultado siguiente:

CUADRO N° 14: RAZONES POR LA QUE COMPRA O COMPRARÍA EL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL AMUTA EDITORES

RAZONES	DIRECTORES PRIMARIA		DIRECTORES SECUNDARIA	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Calidad contenido	31	20%	50	35%
Comisiones o incentivos	16	10%	17	12%
Calidad física:	31	20%	11	8%
Color	22	14%	0	0%
Papel	5	3%	9	6%
Diseño	5	3%	3	2%
Precio	79	50%	64	45%
TOTAL	157	100%	143	100%

Elaboración propia

**GRÁFICO N° 5: RAZONES POR LA QUE COMPRA O
COMPRARÍA EL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL AMUTA EDITORES**



Elaboración propia

ANÁLISIS:

Los resultados indican que la principal razón por la que los Directores del nivel Primaria compra o comprarían este producto está determinado por el precio con un 50%, situación parecida al del nivel Secundaria con un 45%; otra razón que predomina para los Directores de ambos niveles, es la calidad en contenido con un 20% para Primaria y un 35% en Secundaria; en el caso de la calidad física, un 20% es la razón que predomina en los Directores del nivel Primaria, debido a que estos textos escolares son impresos a 4 colores, mientras que para el nivel Secundaria el porcentaje varía significativamente, llegando a obtener sólo 8%, lo que refleja que se tiene que mejorar en este punto.

D) ¿Cuáles son las principales razones por la que Ud. no compra o no compraría textos escolares de esta editorial?

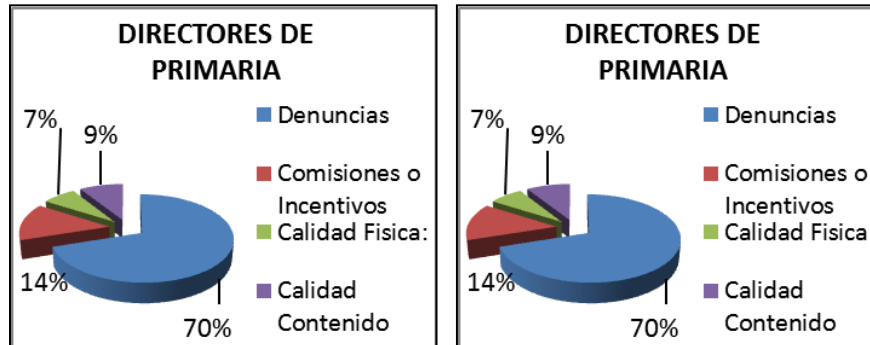
Esta pregunta sirve para identificar cuáles son las razones predominantes por el cual un Director no compra o no compraría textos escolares de esta editorial, y a su vez se pueda identificar las que no predominan para aplicar políticas de mejora, obteniendo el siguiente resultado:

CUADRO N° 15: RAZONES POR LA QUE NO COMPRA O NO COMPRARÍA EL TEXTO ESCOLAR DE LA EDITORIAL AMUTA EDITORES

RAZONES	DIRECTORES PRIMARIA		DIRECTORES SECUNDARIA	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Denuncias	110	70%	93	65%
Comisiones o Incentivos	22	14%	13	9%
Calidad Física:	11	7%	34	24%
Color	3	2%	29	20%
Papel	3	2%	1	1%
Diseño	5	3%	4	3%
Calidad Contenido	14	9%	3	2%
TOTAL	157	100%	143	100%

Elaboración propia

**GRÁFICO N° 6: RAZONES POR LA QUE NO COMPRA O NO COMPRARÍA EL TEXTO
ESCOLAR DE LA EDITORIAL AMUTA EDITORES**



Elaboración propia

ANÁLISIS:

Los resultados indican que la principal razón por la que los Directores del nivel Primaria y Secundaria no compran o comprarían este producto está determinada principalmente por el tema de las denuncias con un 70% para Primaria y un 65% en Secundaria. Con un porcentaje menor del 14% están los Directores del nivel Primaria y 9% los de Secundaria en relación al tema de las comisiones e incentivos. Con respecto a la calidad física, el 24% resulta como la razón predominante en los Directores del nivel Secundaria, debido a que los textos escolares de este nivel son impresos en dos colores, razón que no se ve reflejado en el nivel Primaria quien obtuvo un porcentaje de sólo 7%, en razón que los textos escolares para este nivel son a color. Y por último, el indicador calidad en contenido no es una razón que predomine en ambos niveles, ya que sólo obtuvo un 9% y 2%, tanto en Primaria como Secundaria respectivamente.

1.12.4.3 Resumen del resultado

En base a los resultados de las distintas preguntas asignadas en la encuesta, se ha podido identificar que el principal factor externo que más influye y que podría seguir haciéndolo en la disminución de las ventas pasadas, actuales y futuras, son las denuncias implantadas en el último año ante los negociados entre las editoriales y las instituciones educativas por los textos escolares, de tal manera el factor principal al problema se encuentra plenamente identificado.

Por otra parte, también se ha podido determinar, por medio de la encuesta, que uno de los factores internos que también afecta al rendimiento económico de la empresa es el problema con la calidad física de los textos escolares del nivel de educación Secundaria, ya que no llega a cumplir en su totalidad con el requerimiento que espera el cliente; otro factor importante que se desprende de la encuesta, es el referido al sistema de precios competitivos adoptados por la empresa, factor que resulta una de las principales razones por la cual prefieren los textos escolares que ofrece la editorial.

De tal manera, la empresa podría considerar en mejorar la calidad física del producto, manteniendo la política de precios competitivos, para así lograr atraer a más intermediarios (Directores) que ayuden a concretar las ventas, teniendo en cuenta que la prohibición de incentivos por parte del Gobierno se podría acentuar más cada año.

1.13 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Este análisis servirá para determinar los resultados económicos y financieros provenientes del total de las ventas de la campaña escolar 2012, para finalmente proyectar estos resultados hasta el año 2015 y así poder ver si con el paso de los años la empresa se podrá mantener, sin la implementación de ninguna estrategia, estable dentro del mercado.

1.13.1 COSTOS

Este análisis se realizó en base al total de los costos generados en la campaña 2012, en donde se elaboraron 17 500 textos escolares, dentro del cual, 5 000 son textos para el nivel Primaria y 12 500 para el nivel Secundaria.

1.13.1.1 Costo de producción para textos escolares del nivel de educación primaria

Se elaboraron 5 000 textos escolares, dentro de los cuales se encuentran las áreas de: Arte, Cómputo e Inglés; todos de 1er grado a 6to grado, cada uno aproximadamente de 180 páginas a 4 colores, cuyo costo de producción es el siguiente:

**CUADRO N° 16: COSTO DE PRODUCCIÓN PARA TEXTOS ESCOLARES DEL NIVEL DE
EDUCACIÓN PRIMARIA**

BASADO EN 5 000 EJEMPLARES (ANEXO 3)	
CONCEPTO	SUBTOTAL S/.
<i>PREPrensa</i>	21,078.00
<i>PRENSA</i>	18,315.00
<i>POSTPrensa</i>	795.00
<i>MANO DE OBRA</i>	27,740.00
TOTAL S/.	67,928.00

Elaboración propia

**1.13.1.2 Costo de producción para textos escolares del nivel de
educación secundaria**

Se elaboraron 12 500 textos escolares, dentro de los cuales se encuentran las áreas de: Historia, Geografía y Economía, Formación Ciudadana y Cívica, Persona Familia y Relaciones Humanas y Arte; todos de 1er año a 5to año, cada uno aproximadamente de 180 páginas a 2 colores, cuyo costo de producción es el siguiente.

**CUADRO N° 17: COSTO DE PRODUCCIÓN PARA TEXTOS ESCOLARES DEL NIVEL DE
EDUCACIÓN SECUNDARIA**

BASADO EN 12 500 EJEMPLARES (ANEXO 4)	
CONCEPTO	SUBTOTAL S/.
PREPrensa	17,620.00
PRENSA	44,537.50
POSTPrensa	1,987.50
MANO DE OBRA	29,965.00
TOTAL S/.	94,110.00

Elaboración propia

1.13.2 GASTOS OPERATIVOS

Este análisis se hizo para el total de la producción, es decir, para 17 500 textos escolares.

1.13.2.1 Gastos de ventas

CUADRO N° 18: GASTOS DE VENTAS

BASADO EN 17500 EJEMPLARES ANUALES					
GASTO	CANT.	UNIT s/.	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL s/.
Promoción (Personal)	3	600.00	5	trabajadores - sueldo - meses (Oct - Ene)	9,000.00
Promoción (Vehículo) Gl.	2	15.50	100	vehículos - precio galón gasolina - días (Oct - Ene)	3,100.00
Comisiones					6,560.00
TOTAL					18,660.00

Elaboración propia

1.13.2.2 Gastos administrativos

CUADRO N° 19: GASTOS DE ADMINISTRATIVOS

BASADO EN 17500 EJEMPLARES ANUALES					
GASTO	CANT.	UNIT s/.	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL s/.
Administrador (Cobro de Créd.)	1	900.00	12	trabajador - sueldo - meses	10,800.00
Asistente Administrativo	1	750.00	14	trabajador - sueldo - meses	10,500.00
Contador	1	100.00	12	trabajador - sueldo - meses	1,200.00
Personal (Tienda)	2	600.00	8	trabajadores - sueldo - meses	9,600.00
Alquiler Tienda+ impuesto	1	380.00	12	local - alquiler - meses	4,560.00
Energ. Agua y Teléf. (Tienda)	1	70.00	12	servicio - pago - meses	840.00
Internet	1	150.00	12	servicio - pago - meses	1,800.00
Teléfono	1	130.00	12	servicio - pago - meses	1,560.00
Celulares	2	60.00	12	servicios - pagos - meses	1,440.00
Energía Eléctrica	1	600.00	12	servicio - pago - meses	7,200.00
Agua y Desagüe	1	100.00	12	servicio - pago - meses	1,200.00
Vehículo (Cobro de Créd)	1	15.50	120	vehículo - precio galón gasolina - días (Abril - Agosto)	1,860.00
Reparación de Maquinaria				Anual	15,000.00
Merchandising (ANEXO 5)				Anual	16,980.00
TOTAL					84,540.00

Elaboración propia

CUADRO N° 20: TOTAL DE COSTOS Y GASTOS

CONCEPTO	5 000	12 500	17 500
	SUBTOTAL s/.	SUBTOTAL s/.	TOTAL s/.
COSTO DE PRODUCCION	67,928.00	94,110.00	162,038.00
GASTOS ADMINISTRATIVO	16.91	6.76	84,540.00
GASTO DE VENTAS	1.07	1.07	18,660.00
GASTO FINANCIERO	0.30	0.30	5,314.90
TOTAL S/.	67,946.28	94,118.13	270,552.90

Elaboración propia

1.13.3 DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO

Una vez determinado el costo de producción y gasto operativo se pasará a la determinación del costo unitario tanto para los textos de educación Primaria como Secundaria.

**CUADRO N° 21: DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO DEL TEXTO ESCOLAR
PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

CONCEPTO	5 000 Ejemplares
	SUBTOTAL s/.
<i>COSTO DE PRODUCCION</i>	13.59
<i>GASTOS ADMINISTRATIVO</i>	4.83
<i>GASTO DE VENTAS</i>	1.07
<i>GASTO FINANCIERO</i>	0.30
COSTO UNITARIO s/.	19.79

Elaboración propia

Según el cuadro anterior el costo unitario de cada texto escolar para el nivel de educación Primaria es de S/. 19.79, teniendo en cuenta que su precio de venta al contado es de S/.35.00 y el crédito es de S/. 25.00. Lo cual indica que la empresa estaría ganando por cada texto vendido al contado s/.15.21 y por cada texto al crédito s/. 5.21.

**CUADRO N° 22: DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO DEL TEXTO ESCOLAR
PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

CONCEPTO	12 500 Ejemplares
	SUBTOTAL s/.
<i>COSTO DE PRODUCCION</i>	7.53
<i>GASTOS ADMINISTRATIVO</i>	4.831
<i>GASTO DE VENTAS</i>	1.066
<i>GASTO FINANCIERO</i>	0.304
COSTO UNITARIO s/.	13.73

Elaboración propia

Según el cuadro anterior el costo unitario de cada texto escolar para el nivel de educación Secundaria es de s/. 13.73, teniendo en cuenta que su precio de venta al contado es de s/.30.00 y el crédito es de s/. 20.00, lo cual indica que la empresa estaría ganando por cada texto vendido al contado s/.16.27 y por cada texto al crédito s/. 6.27.

1.13.4 INGRESOS

Los ingresos provienen de la venta de los textos escolares realizados al crédito y al contado, durante la campaña 2012. El siguiente cuadro muestra el número de textos vendidos, que está conformado por el total de textos producidos menos las cortesías otorgadas a los directores según las áreas aplicadas.

CUADRO N° 23: CANTIDAD DE TEXTOS ESCOLARES VENDIDOS

CAMPAÑA ESCOLAR 2012			
CONCEPTO	CANTIDAD	CORTESIAS (-)	SUBTOTAL
Primaria	5 000	102	4 898
Secundaria	12 500	234	12 266
TOTAL LIBROS PRODUCIDOS	17 500	336	17 164

Elaboración propia

En la campaña 2012 se vendieron de 17 164 textos escolares, cuya venta se realizó al crédito y al contado, en el caso de la venta de textos para Primaria un 35% fueron al crédito y un 65% al contado y en Secundaria las ventas fueron de un 40% al crédito y un 60% al contado, las cifras en números se muestran el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 24: CANTIDAD DE TEXTOS ESCOLARES VENDIDOS AL CRÉDITO Y AL
CONTADO**

CAMPAÑA 2012	CRÉDITO	CONTADO
CONCEPTO	CANTIDAD	CANTIDAD
Primaria	1 714	3 184
Secundaria	4 906	7 360
TOTAL LIBROS VENDIDOS	6 621	10 543

Elaboración propia

Los textos escolares que fueron vendidos al crédito es de 6 621, cada uno como un precio de venta de s/. 25.00 ó 20.00 (según el nivel de educación) y los textos vendidos al contado es de 10 543, cada uno como un precio de venta de s/.30.00 ó 35.00 (según el nivel de educación).

**CUADRO N° 25: INGRESOS PROVENIENTES DE LA VENTA DE TEXTOS ESCOLARES
DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

NIVEL DE EDUCACIÓN	CRÉDITO	CONTADO	SUBTOTAL s/.	COMISIONES s/./(-)	TOTAL s/.
	s/. 25.00	s/. 35.00			
Primaria	42,857.50	111,429.50	154,287.00	28,230.00	126,057.00

Elaboración propia

En Primaria 1 714 textos escolares fueron vendidos al crédito cada uno como un precio de venta de s/. 25.00 y 3 184 textos vendidos al contado cada uno como un precio de venta de s/. 35.00, teniendo en cuenta que se debe de

realizar un descuento al total de las ventas al contado por el otorgamiento de comisiones a los Directores de las I.E.

CUADRO N° 26: INGRESOS PROVENIENTES DE LA VENTA DE TEXTOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

NIVEL DE EDUCACIÓN	CRÉDITO	CONTADO	SUBTOTAL s/.	COMISIONES s/.	TOTAL s/.
	s/. 20.00	s/. 30.00			
Secundaria	98,128.00	220,788.00	318,916.00	55,110.00	263,806.00

En Secundaria 4 906 textos escolares fueron vendidos al crédito, cada uno como un precio de venta de s/. 25.00 y 7 360 textos vendidos al contado cada uno como un precio de venta de s/. 30.00, teniendo en cuenta que se debe de realizar un descuento al total de las ventas al contado por el otorgamiento de comisiones a los Directores de las I.E.

CUADRO N° 27: INGRESOS POR VENTAS

NIVEL DE EDUCACIÓN	SUBTOTAL s/.
Primaria	126,057.00
Secundaria	263,806.00
TOTAL s/.	389,863.00

Elaboración propia

El total de ingresos en la campaña escolar 2012, provenientes de las ventas al crédito y al contado fue de s/. 389,863.00.

1.13.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

CUADRO N° 28: PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

EE PP GG Y FLUJO DE CAJA	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	484,850.00	389,863.00	313,484.91	252,070.06	202,686.99
(-) COSTO DE VENTAS	188,120.00	162,038.00	139,572.15	120,221.10	103,552.98
UTILIDAD BRUTA	296,730.00	227,825.00	173,912.76	131,848.96	99,134.02
GASTOS OPERACIONALES	103,215.00	103,200.00	104,126.67	105,873.27	108,342.36
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	80,465.00	84,540.00	88,821.37	93,319.56	98,045.56
(-)GASTOS DE VENTA	22,750.00	18,660.00	15,305.30	12,553.71	10,296.80
UTILIDAD OPERACIONAL U.A.I.I.	193,515.00	124,625.00	69,786.09	25,975.69	-9,208.34
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTIL. ANTES DE IMPUESTOS	193,515.00	124,625.00	69,786.09	25,975.69	-9,208.34
(-) IMP. RENTA 1.5% - Mensual	8,100.20	7,107.23	5,237.27	4,211.24	3,386.21
UTILIDAD DEL EJERCICIO	185,414.80	117,517.78	64,548.82	21,764.45	-12,594.56
+ (Depreciación) (ANEXO 7)	29,790.07	29,790.07	29,790.07	29,790.07	29,790.07
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	215,204.87	147,307.84	94,338.88	51,554.52	17,195.51

(-) Gastos Finan. Net. (ANEXO 6)	7,130.80	5,314.90	3,961.43	2,952.62	2,200.72
(-) Amort. de la Deuda (ANEXO 6)	84,500.00	66,500.00	52,334.32	41,186.18	32,412.79
(+) Escudo fiscal	2,907.94	2,167.42	1,615.47	1,204.08	897.45
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	126,482.0	77,660.4	39,658.6	8,619.8	-16,520.5

Elaboración propia

Gracias al análisis Proyectado del Flujo de Caja Económico y Financiero se ha podido determinar la situación futura por la que pasaría la empresa, teniendo en cuenta que cada año el sector editorial posiblemente se irá tornando más inestable. De tal manera, como se aprecia en el cuadro anterior, tanto para el del Flujo de caja Económico como Financiero, las cifras disminuyen considerablemente cada año, lo cual la empresa irá perdiendo inestabilidad, ya que con la utilidad obtenida no va a tener el suficiente capital como para poder hacer frente a los préstamos pudiendo llegar así a la quiebra.

En el siguiente cuadro se puede observar la variación porcentual del año 2011 al 2012 de cada uno de los puntos referidos en el flujo de caja.

**CUADRO N° 29: VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS CIFRAS DEL FLUJO DE CAJA
CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 2011 – 2012**

VARIACIONES % (2011 al 2012)	
VENTAS	-20%
COSTO DE VENTAS	-14%
G. ADMISTRATIVOS	5%
G. VENTAS	-18%
G.FINANCIEROS	-25%
AMORTIZACIÓN	-21%

Elaboración propia

CUADRO N° 30: INDICADOR ECONÓMICO SIN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tasa de descuento: 26.94%

AÑO	F.C.E.	FACTOR	V.A.N.
0	-498,939.14	1.0000	-498,939.14
1	215,204.87	0.7878	169,534.79
2	147,307.84	0.6206	91,419.61
3	94,338.88	0.4889	46,122.30
4	51,554.52	0.3851	19,856.09
5	17,195.51	0.3034	5,217.34
V.A.E.			332,150.13
V.A.N.E.			-166,789.00
B/C E			0.67
T.I.R.E.			2.57%

Elaboración propia

CUADRO N° 31: INDICADOR FINANCIERO SIN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tasa de descuento: 26.94%

AÑO	F.C.F.	FACTOR	V.A.N.
0	-105,435.84	1.0000	-105,435.84
1	126,482.01	0.7878	99,640.41
2	77,660.36	0.6206	48,196.21
3	39,658.61	0.4889	19,389.10
4	8,619.79	0.3851	3,319.89
5	-16,520.55	0.3034	-5,012.54
V.A.F.			165,533.07
V.A.N.F.			60,097.23
B/C F			1.57
T.I.R.F.			74.41%

Elaboración propia

Según los indicadores económicos y financieros, se ha determinado que:

- ✓ El VANE es negativo, es decir, es menor que cero por lo tanto midiendo los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá la empresa y luego descontar la inversión inicial, no le quedaría alguna ganancia. El proyecto de la empresa de seguir continuando en el mercado se irá tornando menos rentable, lo cual indica que con el paso de los años ira perdiendo utilidad por lo cual no recupera lo invertido con respecto a la inversión total.
- ✓ El TIRE es menor al COK, es así que en el año 2015 el VANE sería menor que la inversión por lo tanto no se recuperaría la inversión total.
- ✓ El B/CE, indica que la empresa no tendrá ganancias por cada sol invertido, su beneficio es menor que su costo.
- ✓ El VANF es positivo, lo que demuestra la recuperación de lo invertido (inversión propia).
- ✓ El TIRF es mayor al COK, lo cual indica la rentabilidad del proyecto en base a la inversión propia.
- ✓ El B/Cf, indica que por cada sol que invierte la empresa esta ganando 0.57 centavos, de acuerdo al capital propio.

Cabe resaltar, que si continua la tendencia en la disminución de las utilidades en poco tiempo el VANE y VANF se irán tornando totalmente negativos. Por lo cual es importante encontrar estrategias que le permitan mejorar su utilidad y mantenerse estable a través del tiempo.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS – EFI

CUADRO N° 32: ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1.-	Experiencia en la edición y comercialización de textos escolares.	0.09	4	0.36
2.-	Calidad en el contenido de los textos escolares.	0.11	4	0.44
3.-	Precios competitivos.	0.11	4	0.44
4.-	Capacidad instalada.	0.11	4	0.44
5.-	Cartera de clientes leales a la empresa.	0.08	3	0.24
DEBILIDADES				
1.-	Falta de asignación de puestos y funciones en cada Área de trabajo.	0.11	1	0.11
2.-	Estacionalidad de las Ventas.	0.11	1	0.11
3.-	Falta de seguimiento y control en los procesos.	0.08	2	0.16
4.-	Los planes no son conocidos por todos los miembros de la empresa.	0.10	1	0.1
5.-	Carencia de identificación de los vendedores con la empresa.	0.10	2	0.2
TOTAL		1.00		2.60

Elaboración propia

El total de peso ponderado de la matriz EFI es de 2.60, reflejando que la empresa está por encima del punto medio (2.5), lo que conlleva a determinar que se mantiene estable en el aspecto interno; pero a su vez la empresa Amauta Editores necesita estrategias que le permitan utilizar mejor sus fortalezas e ir superando de manera

eficiente sus debilidades sobre las cuales tiene un grado de control, con la finalidad de lograr una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo.

2.2 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS – EFE

CUADRO N° 33: ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1.-	Importancia del producto para el cliente.	0.11	4	0.44
2.-	Incremento del alumnado en las I.E. privadas, principalmente en las de nivel socioeconómico medio.	0.11	4	0.44
3.-	Precios elevados de la competencia.	0.11	3	0.33
4.-	Preferencia del consumidor por comprar textos escolares a precios bajos.	0.08	3	0.24
5.-	Crecimiento de la industria gráfica.	0.11	4	0.44
AMENAZAS				
1.-	Prohibición por parte del estado a los incentivos que otorgan las editoriales que generan denuncias y problemas entre Editoriales, I.E. y padres de familia.	0.11	1	0.11
2.-	Productos de nivel competitivos.	0.10	1	0.1
3.-	Editoriales más grandes que promocionan su producto en los principales mercados de la empresa.	0.09	2	0.18
4.-	Sector editorial inestable.	0.10	1	0.1
5.-	Cambios en los Diseños Curriculares Nacionales de la Educación Básica Regular.	0.08	2	0.16
TOTAL		1.00		2.54

Elaboración propia

El total de peso ponderado de la matriz EFE es de 2.54, reflejando que la empresa está por encima del punto medio (2.5), lo que conlleva a determinar que también se mantiene estable en el aspecto externo. Aun así es importante que la empresa Amauta Editores implemente estrategias que le permitan aprovechar sus

oportunidades e ir evitando las amenazas, con la finalidad de lograr una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo.

2.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – MPC



CUADRO N° 34: ANÁLISIS DE LA MATRIZ MPC

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	AMAUTA		PRIMARIA		SECUNDARIA			
			CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	MAGIC BOOK		SANTILLANA		INDEPENDENCIA	
					CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1.-	Participación en el mercado	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39
2.-	Servicio al cliente	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3.-	Precio	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36
4.-	Calidad del producto	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27
5.-	Capacidad instalada	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33
6.-	Personal capacitado	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
7.-	Experiencia	0.10	2	0.20	3	0.3	4	0.4	4	0.4
8.-	Gama de productos	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18
9.-	Infraestructura	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27
10.-	Lealtad del cliente	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
TOTAL		1.00		2.54		3.28		3.58		3.01

Elaboración propia

En el cuadro 34 se puede observar que la empresa cuenta con un perfil competitivo de 2.54, porcentaje menor en comparación con los principales competidores cuyo perfil está por encima del 3.00. Esto se debe a que la empresa cuenta con ciertas debilidades que han sido identificados con el análisis de la matriz EFI.

2.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA – PEYEA

CUADRO N° 35: ANÁLISIS DE LA MATRIZ PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerzas Financieras (FF)	Calificación	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	2	Tasa de inflación	-3
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-5
Capital de trabajo	3	Escala de precios de productos competidores	-4
Flujos de efectivo	2	Barreras para entrar en el mercado	-2
Facilidad para salir del mercado	3	Presión competitiva	-5
Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	-5
TOTAL	19	TOTAL	-27
PROMEDIO	2.71	PROMEDIO	-3.86
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	2
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	2
Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad económica	2
Lealtad de los clientes	-2	Conocimiento tecnológico	4
Utilización de la capacidad de la competencia	-2	Aprovechamiento de recursos	3
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capital	3
		Facilidad para entrar en el mercado	2
		Productividad y aprovechamiento de la capacidad	3
TOTAL	-15	TOTAL	21
PROMEDIO	-2.50	PROMEDIO	2.63

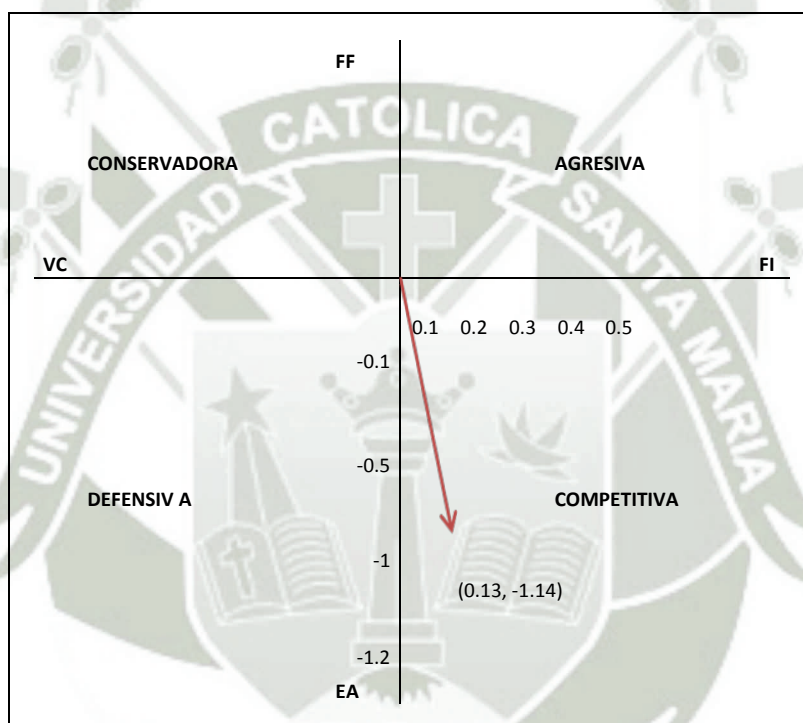
Elaboración propia

CUADRO N° 36: PROMEDIOS DE LA MATRIZ PEYEA

La suma de los valores del eje x :	FI + VC	0.13
La suma de los valores del eje y:	EA + FF	-1.14

Elaboración propia

GRÁFICO N° 7: ANÁLISIS DE LA MATRIZ PEYEA



Elaboración propia

Según el análisis de la matriz PEYEA, la empresa Amauta Editores se encuentra en el cuarto cuadrante, por lo tanto necesita estrategias competitivas; es decir, debe concentrarse en superar sus debilidades y evitar las amenazas, ya que se encuentra en un mercado de crecimiento inestable

2.5 MATRIZ FODA

CUADRO N° 37: ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

FODA		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D			
		1.-	Experiencia en la edición y comercialización de textos escolares.	1.-	Falta de asignación de puestos y funciones en cada Área de trabajo.		
		2.-	Calidad en el contenido de los textos escolares.	2.-	Estacionalidad de las Ventas.		
		3.-	Precios competitivos.	3.-	Falta de seguimiento y control en los procesos.		
		4.-	Capacidad instalada.	4.-	Los planes no son conocidos por todos los miembros de la empresa.		
		5.-	Cartera de clientes leales a la empresa.	5.-	Carencia de identificación de los vendedores con la empresa.		
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - DO			
1.-	Importancia del producto para el cliente.	1.-	Consolidar la imagen de la empresa, diferenciándose ante los demás por la calidad física y precio de su producto	3-	Capacitar y motivar a los vendedores de tal manera que mejoren el desarrollo de sus funciones para que vayan de acuerdo a los objetivos y metas propuestas por la empresa.		
2.-	Incremento del alumnado en las I.E. privadas, principalmente en las de nivel socioeconómico medio.						
3.-	Precios elevados de la competencia.						
4.-	Preferencia del consumidor por comprar textos escolares a precios bajos.						
5.-	Crecimiento de la industria gráfica.						
2.-	Mantener una política de precios competitivos.	4.-	Definir puestos de jefatura en cada departamento de trabajo, asignando responsabilidades y funciones que conlleve a la realización de los objetivos y metas propuestas por la empresa.				
AMENAZAS - A				ESTRATEGIAS - FA		ESTRATEGIAS - DA	
1.-	Prohibición por parte del estado a los incentivos que otorgan las editoriales que generan denuncias y problemas entre Editoriales, I.E. y padres de familia.			5.-	Diversificar la producción, aprovechando la capacidad instalada que dispone, para hacerle frente a la inestabilidad del sector editorial.	7.-	Establecer sistemas de seguimiento y control a los procesos internos.
2.-	Productos de nivel competitivos.			6.-	Enfrentar a la competencia en base a la experiencia, precios competitivos.	8.-	Diseñar un adecuado plan de ventas que le permita a la empresa no tener problemas al momento de colocar sus productos.
3.-	Editoriales más grandes que promocionan su producto en los principales mercados de la empresa.						
4.-	Sector editorial inestable.						
5.-	Cambios en los Diseños Curriculares Nacionales de la Educación Básica Regular.						

Elaboración propia

2.6 MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO – MPCE

CUADRO N° 38: ANÁLISIS DE LA MATRIZ MPCE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FORTALEZAS																		
1.-	Experiencia en la edición y comercialización de textos escolares.	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27
2.-	Calidad en el contenido de los textos escolares.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22
3.-	Precios competitivos.	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	3	0.33
4.-	Capacidad instalada.	0.11	4	0.44	2	0.22	2	0.22	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	1	0.11
5.-	Cartera de clientes leales a la empresa.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32
DEBILIDADES																		
1.-	Falta de asignación de puestos y funciones en cada departamento de trabajo.	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44
2.-	Estacionalidad de las Ventas.	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44
3.-	Falta de seguimiento y control en los procesos.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4.-	Los planes no son conocidos por todos los miembros de la empresa.	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
5.-	Carencia de identificación de los vendedores con la empresa.	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES																		
1.-	Importancia del producto para el cliente.	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	3	0.33
2.-	Incremento del alumnado en las I.E. privadas, principalmente en las de nivel socioeconómico medio.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
3.-	Precios elevados de la competencia.	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	2	0.22
4.-	Preferencia del consumidor por comprar textos escolares a precios bajos.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24
5.-	Crecimiento de la industria gráfica.	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	1	0.11	3	0.33	2	0.22
AMENAZAS																		
1.-	Prohibición por parte del estado a los incentivos que otorgan las editoriales que generan denuncias y problemas entre Editoriales, I.E. y padres de familia.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22	4	0.44
2.-	Productos de nivel competitivos.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3
3.-	Editoriales más grandes que promocionan su producto en los principales mercados de la empresa.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36
4.-	Sector editorial inestable.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3
5.-	Cambios en los Diseños Curriculares Nacionales de la Educación Básica Regular.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
TOTAL		2.0		5.96		5.66		5.82		6.30		6.0		5.75		5.19		6.15

Elaboración propia

Las ocho estrategias de la matriz FODA han sido analizadas en la matriz MCPE y solo 4 de ellas han tenido un puntaje mayor, siendo las siguientes:

- Estrategia N° 4= 6.30
- Estrategia N° 8= 6.15
- Estrategia N° 5= 6.00
- Estrategia N° 1= 5.96

Según el análisis desarrollado a cada una de las matrices, se han seleccionado estrategias que serán implantadas en el siguiente capítulo para que la empresa obtenga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AMAUTA EDITORES E.I.R.L.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En base a los resultados del análisis interno y del entorno, se ha podido identificar que la empresa viene laborando sin una previa organización en cada departamento de trabajo y en un mercado que se va tornando inestable afectando así a las ventas de la empresa en el último año y que podría seguirlas afectando en un futuro, así mismo se presentan nuevas oportunidades de negocio que la empresa podría aprovechar utilizando sus recursos y oportunidades.

Dentro de este contexto, la empresa Amauta Editores E.I.R.L. no puede quedarse sin aplicar algún plan estratégico que le permita, primero, mantenerse estable y luego buscar la manera de ampliar su mercado a través de la diversificación; por lo tanto, necesita de un plan estratégico que le permita alcanzar sus objetivos y ser una empresa competitiva, de tal manera la planeación estratégica a la empresa Amauta Editores E.I.R.L. cubre un período de 5 años (2011-2015), definiendo la visión, valores, determinación de estrategias, objetivos, metas, actividades, presupuesto y proyecciones que le permita a la empresa tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Las estrategias a desarrollarse y aplicarse son las siguientes:

A) ESTRATEGIA FUNCIONAL

El análisis interno mostró que la empresa opera sin una adecuada estructura organizacional, por lo cual es importante establecerla con el fin de maximizar la productividad en cada departamento de trabajo.

B) ESTRATEGIA COMPETITIVA

- **Diferenciación**

Según el análisis realizado a la empresa Amauta Editores el producto que ofrece es apreciado extensamente por sus clientes, su diferencia está en el precio de sus productos así como su calidad en contenido, pero a su vez es importante mejorar las características físicas de sus productos, al punto que sea capaz de diferenciarse de otros; por lo tanto, los aspectos que se tendrá que desarrollar y aplicar están referidos a:

- ✓ Mejorar la apariencia física del producto que consolide la marca e imagen de la empresa.
- ✓ Impulsar y focalizar de manera más directa algún canal de distribución.

C) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

- **Diversificación**

Debido a que cada vez se presenta mayores dificultades en el mercado, y peor aún, este se va recortando con respecto al sector editorial referida a la publicación de textos escolares, provocando que las ventas de la empresa disminuyan ya que opera en condiciones poco estables, las oportunidades en dicho sector se hacen menores, por lo que la estrategia de diversificación busca ser una alternativa para atraer nuevos grupos de compradores; con esta estrategia la empresa entraría en un nuevo negocio que se relacione directamente con sus recursos y capacidades, con el núcleo de sus conocimientos y ventajas competitivas. Se agreguen actividades nuevas, complementarias a las actividades ya existentes hacia nuevos clientes. Claro ejemplo de ello se ve reflejado en lo siguiente:

- ✓ Impresión de Papelería comercial a terceros:
Facturas - Remitos - Recibos - Sobres - Membretes - Tarjetas -
Anotadores - Carpetas.
- ✓ Impresión de Papelería Publicitaria a terceros:
Folletos - Volantes - Afiches - Calcomanías – Almanagues.
- ✓ Impresión Editorial a terceros:
Periódicos - Revistas - Manuales – Libros.

3.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.2.1 VISIÓN ESTRATÉGICA

Para elaborar la visión se tomó en cuenta como se visualizará la empresa en un plazo de 5 años.

“Ser una empresa sobresaliente en la industria gráfica, reconocida en el rubro **editorial** y a su vez en el de **impresiones**, ofreciendo cada vez productos y servicios de mejor calidad”.

3.2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Experiencia y Conocimiento**, en el mercado editorial y el de impresión.
- **Compromiso**, en la satisfacción del cliente tanto en el servicio como en el producto.
- **Efectividad**, anticipándonos a los problemas y proponiendo las soluciones más adecuadas para cada plan.
- **Decisión**, frente a los nuevos retos para facilitar y buscar soluciones a las necesidades más complicadas de nuestros clientes.

3.2.3 VALORES ESTRATÉGICOS

- **Responsabilidad**, tomar decisiones conscientemente asumiendo las consecuencias y respondiendo ante ellas.
- **Crecimiento**, desempeñar todos los que forman parte de la empresa acciones que conlleven a un crecimiento del negocio.
- **Trabajo en equipo**, coordinar e integrar esfuerzos entre trabajadores para así lograr los objetivos planteados por la empresa.
- **Actitud de servicio**, cuidar de los intereses del cliente con la voluntad de servir.
- **Compromiso**, de sumar esfuerzos en poner todas nuestras capacidades para sacar adelante la visión de la empresa.

3.2.4 PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015

CUADRO N° 39: PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015

Empresa Amauta Editores

ESTRATEGIA	OBJETIVO	METAS	AÑOS															
			2012				2013				2014				2015			
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
FUNCIONAL																		
1.-	Definir puestos de jefatura en cada departamento de trabajo, asignando responsabilidades y funciones que conlleve a la realización de los objetivos y metas propuestas por la empresa.	Organizar la empresa en sus departamentos: redacción-diseño, producción y ventas estableciendo y delegando funciones que sean descritas en un manual de funciones. Además de dar conocer las nuevas metas y objetivos planteados por la empresa.	Cada departamento tiene que contar con su jefe que supervise y verifique el trabajo para los siguientes años de trabajo. Cuya realización de trabajo vaya en dirección a los objetivos y metas.				X											
DIFERENCIACIÓN																		
2.-	Diseñar un adecuado plan de ventas que le permita a la empresa no tener problemas al momento de colocar sus productos.	Repotenciar el canal de distribución N° 2 para evitar ser parte de los problemas generados por las denuncias hechas en el negociado de las editoriales con I.E. que obstaculizan la venta de textos escolares.	Hacer que el Director de la I.E. se convierta en el vendedor directo del texto escolares, de modo que la editorial solo se encargue de la distribución.				X											

CUADRO N° 40: PLAN DE ACCIÓN 01

Empresa Amauta editores

Estrategia:	Definir puestos de jefatura en cada departamento de trabajo, asignando responsabilidades y funciones que conlleve a la realización de los objetivos y metas propuestas por la empresa.
Objetivo:	Organizar la empresa en sus departamentos: redacción-diseño, producción y ventas estableciendo y delegando funciones que sean descritas en un manual de funciones. Además de dar conocer las nuevas metas y objetivos planteados por la empresa.
Meta:	Cada departamento tiene que contar con su jefe que supervise y verifique el trabajo para los siguientes años de trabajo. Cuya realización de trabajo vaya en dirección a los objetivos y metas

ACTIVIDAD		RESPONSABLE	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACIÓN
1.-	Realizar un diagnostico empresarial para saber cuál es la situación actual en que se encuentra la empresa.	Gerente General y Especialista	Informe de diagnóstico	10-NOV-2012	25-NOV-2012
2.-	Reunión con el personal para evaluarlos, comunicar los problemas y sugerir ideas.	Gerente General	Acta	27-NOV-2012	28-NOV-2012
3.-	Nombramiento de Jefaturas en cada departamento.	Gerente General	Acta	30-NOV-2012	02-DIC-2012
4.-	Elaboración de un manual de funciones.	Gerente General y Jefes de de Departamentos	Informes de avances	04-DIC-2012	15-DIC-2012
5.-	Reproducción de manuales.	Trabajador - Secretaria	Manuales	18-DIC-2012	19-DIC-2012
6.-	Entrega de manuales a trabajadores.	Trabajador - Secretaria	Documentos de entrega	19-DIC-2012	20-DIC-2012

Elaboración propia

CUADRO N° 41: PLAN DE ACCIÓN 02

Empresa Amauta editores

Estrategia:	Diseñar un adecuado plan de ventas que le permita a la empresa no tener problemas al momento de colocar sus productos.
Objetivo:	Repotenciar el canal de distribución N° 2 para evitar ser parte de los problemas generados por las denuncias hechas en el negociado de las editoriales con I.E. que obstaculizan la venta de textos escolares.
Meta:	Hacer que el Director de la I.E. se convierta en el vendedor directo del texto escolares, de modo que la editorial solo se encargue de la distribución.

ACTIVIDAD		RESPONSABLE	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACIÓN
1.-	Diseñar un nuevo plan de ventas, basado principalmente en realizar una venta directa al intermediario (Director), esta venta será al crédito, estando de por medio un contrato.	Gerente General, Jefe de Departamento de Ventas	Contrato y Pedidos	18-DIC-2012	31-DIC-2012
2.-	Reunión con vendedores para comunicar el nuevo plan de ventas y las metas que deben lograr así como adjudicación de premios e incentivos.	Gerente General, Jefe de Departamento de Ventas	Acta	02-ENE-2013	05-ENE-2013
3.-	Curso de capacitación a vendedores para que mejoren su desempeño en las ventas y en el cobro de ellas.	Jefe del Departamento de Ventas y Especialista	Certificados	15-ENE-2012	20-ENE-2012
4.-	Aumentar el presupuesto incentivos hasta un 50% a las I. E., la proporción de incentivos se otorgará dependiendo de la cantidad del producto adquirido.	Jefe del Departamento de Ventas y Vendedores	Reporte de incentivos otorgados	01-FEB-2013	30-ABR-2013
5.-	Distribuir los incentivos de acuerdo al presupuesto y meta asignada.				

Elaboración propia

CUADRO N° 42: PLAN DE ACCIÓN 03

Empresa Amauta editores

Estrategia:	Consolidar la imagen de la empresa, diferenciándose ante los demás por la calidad física y precio de su producto.
Objetivo:	Desarrollar la calidad física del producto para mejorar la imagen de la empresa y así poder ingresar a más I.E. privadas de nivel socioeconómico pequeño y medio, manteniendo sus precios competitivos.
Meta:	La producción de los textos escolares tanto del nivel Primaria como Secundaria debe de realizarse en base a 4 colores.

ACTIVIDAD		RESPONSABLE	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACIÓN
1.-	Reunión con los Jefes de cada departamento para determinar los requerimientos que sean necesarios para mejorar el producto.	Gerente General - Jefes de Departamentos	Acta	01-AGO-2013	03-AGO-2013
2.-	Análisis de la capacidad de producción y costos.	Gerente General - Jefes de Departamentos	Documento de estudio de la producción	05-AGO-2013	07-AGO-2013
3.-	Cotización con nuevos y actuales proveedores para escoger los precios más bajos de los insumos.	Jefe del Departamento de Producción	Proforma	10-AGO-2013	14-AGO-2013
4.-	Asignación de un trabajador para la supervisión de la calidad del producto.	Jefe del Departamento de Producción	Documento de control de calidad	01-NOV-2013	31-ABR-2014
5.-	Producción de 12500 libros de secundaria de 4 colores.	Gerente General - Jefes de Departamentos	Producción Final	01-DIC-2013	31-ABR-2014

Elaboración propia

CUADRO N° 43: PLAN DE ACCIÓN 04

Empresa Amauta editores

Estrategia:	Diversificar la producción, aprovechando la capacidad instalada que dispone, para hacerle frente a la inestabilidad del sector editorial.
Objetivo:	Generar nuevas alternativas de negocio que aperture nuevos mercados relacionados con sus recursos y capacidades.
Meta:	Hacer servicios de impresión a empresas privadas. Participar en licitaciones del Estado.

ACTIVIDAD		RESPONSABLE	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACIÓN
1.-	Análisis del mercado.	Gerente General y Especialista	Informe de análisis	01-SET-2013	15-SET-2013
2.-	Determinación de los servicios que se brindarán.	Gerente General - Jefes de Departamentos	Plan de acción	16-SET-2013	20-SET-2013
3.-	Investigar los requerimientos legales y técnicos.	Gerente General - Jefes de Departamentos	Informes	22-SET-2013	25-SET-2013
4.-	Preparar el presupuesto requerido.	Contador	Plan de presupuesto	26-SET-2013	27-SET-2013
5.-	Curso de capacitación en licitaciones al personal.	Gerente General y Especialista	Certificados	01-OCT-2013	06-OCT-2013
6.-	Pago de inscripción en el registro nacional de proveedores (RPN)	Gerente General	Recibo de Pago	07-OCT-2013	07-OCT-2013
7.-	Promoción del nuevo servicio utilizando a los vendedores.	Jefe del Departamento de Ventas	Reporte de visitas diarias	01-JUN-2014	30-JUN-2014
8.-	Disponer de un trabajador para la búsqueda de licitaciones vía internet y su seguimiento.	Gerente General	Informes de avances	01-JUL-2014	-

Elaboración propia

3.2.5 PRESUPUESTO

A continuación se presenta un resumen de los costos y gastos que implica llevar a cabo o poner en práctica cada una de las estrategias establecidas en la matriz FODA, con la finalidad de incrementar las utilidades de la empresa.

CUADRO N° 44: PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

PRESUPUESTO (ANEXO 8)	SUBTOTAL s/.
Plan de Acción N° 1	8,030.00
Plan de Acción N° 2	10,000.00
Plan de Acción N° 3	36,232.00
Plan de Acción N° 4	8,684.00
TOTAL s/.	62,946.00

Elaboración propia

El presupuesto es de s/. 62,946.00 que será distribuido en cada propuesta de acuerdo el tipo de costo y gasto.

3.3 PROPUESTAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS EN BASE A LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.3.1 PROPUESTA N° 1

Compuesta por las siguientes estrategias:

- Definir puestos de jefatura en cada departamento de trabajo, asignando responsabilidades y funciones que conlleve a la realización de los objetivos y metas propuestas por la empresa.
- Diseñar un adecuado plan de ventas que le permita a la empresa no tener problemas al momento de colocar sus productos.

- Consolidar la imagen de la empresa, diferenciándose ante los demás por la calidad física y precio de su producto.

La finalidad de implementar estas estrategias es el de lograr aumentar en un 25% las ventas de los textos escolares, aumentando la cartera de clientes y recuperando los clientes perdidos, de tal manera se observará si el resultado económico y financiero obtenido por este aumento será positivo o negativo para la empresa, el presupuesto para su implementación es de S/ 54,262.00 (ANEXO 9).

CUADRO N° 45: FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA N° 1

EE PP GG Y FLUJO DE CAJA	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	484,850.00	389,863.00	487,328.75	609,160.94	761,451.17
(-) COSTO DE VENTAS	188,120.00	162,038.00	187,770.00	217,588.30	252,141.81
UTILIDAD BRUTA	296,730.00	227,825.00	299,558.75	391,572.64	509,309.36
GASTOS OPERACIONALES	103,215.00	103,200.00	135,820.00	143,084.60	152,525.47
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	80,465.00	84,540.00	111,570.00	111,570.00	111,570.00
(-)GASTOS DE VENTA	22,750.00	18,660.00	24,250.00	31,514.60	40,955.47
UTILIDAD OPERACIONAL U.A.I.I.	193,515.00	124,625.00	163,738.75	248,488.03	356,783.89
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTIL. ANTES DE IMPUESTOS	193,515.00	124,625.00	163,738.75	248,488.03	356,783.89
(-) IMP RENTA 1.5% Mensual - 30% Anual	8,100.20	7,107.23	8,141.61	74,546.41	107,035.17
UTILIDAD DEL EJERCICIO	185,414.80	117,517.78	155,597.14	173,941.62	249,748.72
+ (Depreciación) (ANEXO 7)	29,790.07	29,790.07	29,790.07	29,790.07	29,790.07
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	215,204.87	147,307.84	185,387.21	203,731.69	279,538.79
(-) Gastos Financ. Net. (ANEXO 10)	7,130.80	5,314.90	6,992.25	9,198.96	12,102.11
(-) Amort. de la Deuda (ANEXO 10)	84,500.00	66,500.00	87,487.03	115,097.46	151,421.58
(+) Escudo fiscal	2,907.94	2,167.42	2,851.44	3,751.34	4,935.24
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	126,482.01	77,660.36	93,759.36	83,186.61	120,950.34

Elaboración propia

El análisis Proyectado del Flujo de Caja Económico y Financiero de la propuesta N° 1, ha servido para determinar la situación futura de la empresa. De tal manera, como se aprecia en el cuadro anterior, tanto las cifras del Flujo de caja Económico como Financiero aumentan cada año y por lo cual la situación de la empresa mejorará ya que con la utilidad obtenida recuperará la inversión con una ganancia adicional y tendrá el suficiente capital como para poder hacerle frente a los préstamos futuros. En el siguiente cuadro se puede observar la variación porcentual del año 2012 al 2013 de cada uno de los puntos referidos en el flujo de caja con la implementación de dicha propuesta.

**CUADRO N° 46: VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA PROPUESTA N° 1
CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 2012 – 2013**

VARIACIONES % (2012 al 2013)	
VENTAS	25.00%
COSTO DE VENTAS	15.88%
G. ADMINISTRATIVOS	31.97%
G. VENTAS	29.96%
G.FINANCIEROS	31.56%
AMORTIZACIÓN	31.56%

Elaboración propia

**CUADRO N° 47: INDICADOR ECONÓMICO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
PROPUESTA N° 1**

Tasa de descuento: 26.94%

AÑO	F.C.E.	FACTOR	V.A.N.
0	-476,468.71	1.0000	-476,468.71
1	215,204.87	0.7878	169,534.79
2	147,307.84	0.6206	91,419.61
3	185,387.21	0.4889	90,635.85
4	203,731.69	0.3851	78,466.74
5	279,538.79	0.3034	84,815.62
V.A.E.			514,872.61
V.A.N.E.			38,403.91
B/C E			1.28
T.I.R.E.			30.76%

Elaboración propia

**CUADRO N° 48: INDICADOR FINANCIERO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
PROPUESTA N° 1**

Tasa de descuento: 26.94%

AÑO	F.C.F.	FACTOR	V.A.N.
0	-138,710.81	1.0000	-138,710.81
1	126,482.01	0.7878	99,640.41
2	77,660.36	0.6206	48,196.21
3	93,759.36	0.4889	45,838.98
4	83,186.61	0.3851	32,039.11
5	368,838.24	0.3034	111,910.21
V.A.F.			337,624.91
V.A.N.F.			198,914.11
B/C F			2.43
T.I.R.F.			79.42%

Elaboración propia

Según este análisis, la implementación de la Propuesta N° 1 resulta favorable para mejorar la situación económica y financiera de la empresa, es así que, tanto el VANE como el VANF son positivos de tal manera se recupera la inversión total.

El análisis del TIRE (30.76%) y TIRF (79.42%), indica que esta propuesta debe de ser aceptada ya que ambas tasas superan a la tasa de descuento (26.94%), por consiguiente se devuelve el capital invertido más una ganancia adicional. El proyecto es rentable y la inversión ganará más del costo de los fondos utilizados para financiarlo.

En lo que se refiere a la relación Beneficio Costo tanto Económico (1.28) como Financiero (2.43), se puede observar que para ambos el resultado es mayor a la unidad, lo que implica que por cada Nuevo Sol invertido existe una ganancia ya que los beneficios son mayores a los costos.

3.3.2 PROPUESTA N° 2

Conformado por la siguiente estrategia:

- Diversificar la producción, aprovechando la capacidad instalada que dispone, para hacerle frente a la inestabilidad del sector editorial.

La implementación de esta estrategia tiene como finalidad aumentar los ingresos, para los próximos años, mediante la realización de trabajos de impresión gráfica a empresas públicas como privadas durante los meses en que las máquinas no trabajan por consiguiente no producen. Según los resultados que se obtengan por estos trabajos, la empresa en el 2015 podría

considerar en realizarlos en su totalidad, siempre y cuando el sector editorial se vaya tornando más inestable. El presupuesto para su implementación es de s/ 8,684.00 (ANEXO 9) y así mismo, también se tomará en cuenta los costos de producción que se generarán durante su desarrollo, obteniendo un total de s/. 97,000.00 (ANEXO 13).

**CUADRO N° 49: FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
PROPUESTA N° 2**

EE PP GG Y FLUJO DE CAJA	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	484,850.00	389,863.00	577,863.00	856,520.49	1,269,552
(-) COSTO DE VENTAS	188,120.00	162,038.00	259,038.00	414,104.63	661,998.01
UTILIDAD BRUTA	296,730.00	227,825.00	318,825.00	442,415.86	607,554.36
GASTOS OPERACIONALES	103,215.00	103,200.00	111,884.00	111,884.00	111,884.00
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	80,465.00	84,540.00	86,524.00	86,524.00	86,524.00
(-)GASTOS DE VENTA	22,750.00	18,660.00	25,360.00	25,360.00	25,360.00
UTILIDAD OPERACIONAL U.A.I.I.	193,515.00	124,625.00	206,941.00	330,531.86	495,670.36
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTIL. ANTES DE IMPUESTOS	193,515.00	124,625.00	206,941.00	330,531.86	495,670.36
(-) IMP RENTA 1.5% Mensual - 30% Anual	8,100.20	7,107.23	62,082.30	99,159.56	148,701.11
UTILIDAD DEL EJERCICIO	185,414.80	117,517.78	144,858.70	231,372.30	346,969.25
+ (Depreciación) (ANEXO 7)	29,790.07	29,790.07	29,790.07	29,790.07	29,790.07
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	215,204.87	147,307.84	174,648.77	261,162.37	376,759.32
(-) Gastos Financ. Net. (ANEXO 11)	7,130.80	5,314.90	8,581.81	13,856.80	22,374.18
(-) Amort. de la Deuda (ANEXO11)	84,500.00	66,500.00	107,375.63	173,376.33	279,945.76
(+) Escudo fiscal	2,907.94	2,167.42	3,499.66	5,650.80	9,124.19
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	126,482.01	77,660.36	62,190.99	79,580.04	83,563.57

Elaboración propia

Gracias al análisis Proyectado del Flujo de Caja Económico y Financiero de la propuesta N° 2, se ha logrado determinar la situación futura por la que pasaría la empresa si opta por diversificar su negocio. De tal manera, como se aprecia en el cuadro anterior, tanto las cifras del Flujo de caja Económico como Financiero aumentan cada año es así que la situación de la empresa mejorará ya que con la utilidad obtenida recuperará la inversión más una ganancia adicional y tendrá el suficiente capital como para poder hacerle frente a los préstamos. En el siguiente cuadro se puede observar la variación porcentual del año 2012 al 2013 de cada uno de los puntos referidos en el flujo de caja con la implementación de dicha propuesta.

**CUADRO N° 50: VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA PROPUESTA N° 2
CORRESPONDIENTE A LOS AÑOS 2012 – 2013**

VARIACIONES % (2012 al 2013)	
VENTAS	48%
COSTO DE VENTAS	60%
G. ADMISTRATIVOS	2.35%
G. VENTAS	35.9%
G.FINANCIEROS	61.5%
AMORTIZACIÓN	61.5%

Elaboración propia

**CUADRO N° 51: INDICADOR ECONÓMICO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
PROPUESTA N° 2**

Tasa de descuento: 26.94%

AÑO	F.C.E.	FACTOR	V.A.N.
0	-446,545.27	1.0000	-446,545.27
1	215,204.87	0.7878	169,534.79
2	147,307.84	0.6206	91,419.61
3	174,648.77	0.4889	85,385.83
4	261,162.37	0.3851	100,586.02
5	376,759.32	0.3034	114,313.57
V.A.E.			561,239.81
V.A.N.E.			114,694.54
B/C E			1.26
T.I.R.E.			38.06%

Elaboración propia

**CUADRO N° 52: INDICADOR FINANCIERO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
PROPUESTA N° 2**

Tasa de descuento: 26.94%

AÑO	F.C.F.	FACTOR	V.A.N.
0	-170,244.21	1.0000	-170,244.21
1	126,482.01	0.7878	99,640.41
2	77,660.36	0.6206	48,196.21
3	62,190.99	0.4889	30,405.19
4	79,580.04	0.3851	30,650.05
5	83,563.57	0.3034	25,354.25
V.A.F.			234,246.10
V.A.N.F.			64,001.90
B/C F			1.38
T.I.R.F.			47.23%

Elaboración propia

Los resultados de los indicadores económicos como financieros obtenidos de la implementación de la Propuesta N° 2, se muestran favorables, es así que la situación futura de la empresa mejorará ya que el VANE como el VANF son positivos de tal manera se recupera la inversión y se obtiene una ganancia adicional.

El análisis del TIRE (38.06%) y TIRF (47.23%), indica que esta propuesta debe de ser aceptada ya que ambas tasas superan a la tasa de descuento (26.94%), por consiguiente se devuelve el capital invertido más una ganancia adicional. El proyecto es rentable y la inversión ganará más del costo de los fondos utilizados para financiarlo.

En lo que se refiere a la relación Beneficio Costo tanto Económico (1.26) como Financiero (1.38), se observa que para ambos el resultado es mayor que la unidad, lo que implica que por cada Nuevo Sol invertido existe una ganancia debido que los beneficios son mayores a los costos.

La propuesta N° 1 y N° 2 resultan atractivas para mejorar la rentabilidad de la empresa, es así que, si la empresa opta por alguna de estas dos propuestas se podrá mantener competitiva en el mercado.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo de este planeamiento estratégico es importante porque se ofrece a los ejecutivos y al personal como un manual de manejo y direccionamiento de todas las actividades que realiza y que realizará la empresa Amauta Editores E.I.R.L., estableciendo sus objetivos, metas y plazos que le permitirán el mejoramiento de su desempeño a futuro. Es así que, gracias al estudio económico y financiero realizado a la empresa se ha podido apreciar que si esta no pone en marcha un planeamiento estratégico que le permita evitar sus amenazas y mantenerse en el mercado, tendrá como consecuencia la disminución considerable en sus ventas anuales de aproximadamente un 20%, por lo cual sus indicadores económicos como financieros se irán tornando negativos y así la empresa se hará menos rentable pudiendo llegar a la insolvencia.
2. Según el análisis interno realizado a la empresa, se ha podido identificar los principales factores internos positivos y negativos que influyen en sus decisiones. Los factores positivos están comprendidos por: capacidad instalada, precio competitivo y calidad de contenido de los textos escolares, que permiten a la empresa ser reconocida dentro del sector en el que se desenvuelve. Por otro lado, los factores negativos son: la calidad física del producto, estacionalidad de sus ventas (que no le permite obtener ingresos constantes) y ausencia de una adecuada estructura organizacional en cada departamento de trabajo (que trae consigo la falta de integración y coordinación de todos sus integrantes).
3. Según el análisis del entorno realizado a la empresa, se ha podido identificar los principales factores externos positivos y negativos que influyen en sus decisiones. Los factores positivos son: el aumento de las I.E. privadas en la ciudad de Arequipa y el

crecimiento de las actividades de impresión (que se relaciona con los recursos y capacidades de la empresa) y por otra parte el principal factor negativo es la inestabilidad del sector editorial (denuncias) que redujo en el último año las ventas de la empresa.

4. Las estrategias establecidas para la empresa Amauta Editores E.I.R.L. han sido evaluadas tomando en cuenta un conjunto de matrices, con la finalidad de escoger las mejores estrategias que le permitirán a la empresa lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y así obtener guías para plasmar su dirección durante los años que dura el plan, por consiguiente la propuesta estratégica se ha establecido en base a las siguientes estrategias: Funcional, Diferenciación y de Crecimiento.
5. La implementación de la estrategia Funcional hará posible que la empresa se encuentre mejor organizada y así pueda realizar sus actividades de manera eficiente, por otro lado, gracias a la estrategia de Diferenciación la empresa mejorará su sistema de ventas con la finalidad de estar ajeno a los problemas de las denuncias que afectan el sector editorial, además la empresa con la mejora de la calidad física de su producto acaparará una parte más del mercado obteniendo así más ingresos, y por último la estrategia de Diversificación ayudará a la empresa a captar nuevos ingresos durante todo el año, optando por ingresar a un nuevo mercado en crecimiento (el dé la impresión gráfica).
6. El beneficio que tendrá la empresa al momento de implantar estas estrategias se ve reflejado en un incremento de su utilidad a partir del año 2013, logrando que estas se incrementen al ritmo deseado, siempre y cuando mejore la calidad física de su producto y así mismo aumente sus ventas al crédito haciendo posible que su ingreso por ventas aumenten cada año en un 25%, por otro lado con el ingreso al mercado de impresiones gráficas, la empresa aumentará su ingreso por ventas en un 48 %. La

implementación de estas estrategias arrojan cifras positivas que garantizan la sostenibilidad de la empresa y su crecimiento futuro por lo cual la implementación de este planeamiento estratégico hará que la empresa logre una ventaja competitiva a través del tiempo.



RECOMENDACIONES

1. El planeamiento estratégico tiene que ser dado a conocer a todo el personal para que tengan claros los objetivos, metas, plazos y las actividades que les correspondan llevar a cabo reconociendo así la importancia de su implementación para la empresa.
2. La empresa si mejorará la calidad física del producto (factor interno negativo), es necesario tomar en cuenta en qué porcentaje aumentaría el precio, por lo cual se debe de tener presente la política de precios competitivos (factor interno positivo) que distinguen a la empresa de los demás.
3. Para poder hacer frente al problema de las denuncias (principal factor externo negativo) la empresa cambiaría su sistema de ventas, por lo cual es recomendable trazar como límite una fecha de pago a cada cliente que no exceda de los 90 días y a su vez establecer un sistema eficiente de control y de seguimiento al momento de los cobros.
4. Una vez puesto en marcha el planeamiento estratégico, se recomienda darle seguimiento periódico a su aplicación, avance y resultados, y así mismo pueden realizarse modificaciones a cada una de las estrategias establecidas que permitan un mayor grado de éxito.
5. La empresa deberá tomar en cuenta la capacidad instalada que dispone y el personal que será necesario para la realización de trabajos de impresión a empresas privadas como públicas.
6. Es recomendable que la empresa ya una vez estable, deba de invertir en nueva maquinaria que le permita mejorar la calidad de impresión y en algunos casos maquinaria que facilite procesos en la producción reduciendo costos, de tal manera la

empresa obtendrá una mejor imagen por la calidad y precio garantizando cada año su beneficio, sostenibilidad y crecimiento.



BIBLIOGRAFÍA

• LIBROS

- Beltrán, Arlette, Cueva Hanny (2006). Evaluación privada de proyectos (2^a ed.). Universidad del Pacífico.
- Campillo, Jesús L. (2003). Conceptos Básicos de Economía. Valencia: Univ. Politécnica.
- Carl S. Warren, James M. Reeve, Philip E. Fess (2005). Contabilidad Administrativa (8^a ed.). México: Cengage Learning.
- Diccionario de la Lengua Española (2004). Real Academia (22^a ed.). Planeta Publishing.
- Fred R. David (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9^a ed.). Editorial Pearson Educación.
- Hamilton Wilson Martin, Pezo Paredes Alfredo (2005). Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2006). Metodología de la Investigación (4^a ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2006). Dirección de marketing (12^a ed.). México: Pearson Educación.
- Porter E. Michael (2000). Estrategia Competitiva (20^a ed.). México: Editorial Continental.
- Rodríguez V. Joaquín (2004). Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. Cengage Learning.
- Sapag Chain, Nassir (2007). Proyectos de Inversión.

- Tamames, Ramón, Gallego, Santiago (1994). Diccionario de Economía y Finanzas.
- Thompson Arthur y Strickland A. J.(2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos (12^a ed.). (pág.15).México: Mc Graw Hill Interamericana.
- **REVISTAS**
 - Revista internacional de los medios impresos (2011, febrero).Lima, 88 (5), 3436.
 - La República Sur (29 de Enero del 2012). Arequipa.
- **PÁGINAS WEB**
 - Amenazas: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
 - Análisis DAFO: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
 - Asociación Peruana de Medios de Impresión:
http://www.agudigraficos.com/agudi/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=62
 - Cámara Peruana del Libro. Percepción sobre el clima Empresarial:
<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/12/PERCEPCION-SOBRE-EL-CLIMA-EMPRESARIAL-EDITORIAL-y-tendencias-a-corto-plazo.pdf>
 - Comunidad de emprendedores: <http://negociosyemprendimiento.com/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>
 - Debilidades: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
 - Díaz José, Kuramoto Juan. Políticas de ciencia, tecnología e innovación:
<http://cies.org.pe/files/documents/EyS/77/14-DIAZ.pdf>

- Educación Calidad y Equidad:
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/EducacionCalidadyEquidad.pdf>
- Fortalezas: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- Gerencia regional de educación - región Arequipa:
<http://www.grearequipa.gob.pe/>
- Gómez Castañeda, Omar R.(2005). Planificación Estratégica en Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2005/orgc-plan.htm>
- Ley No. 28086. Ley de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura 2003: http://www.oei.es/quipu/peru/ley_libro.pdf
- Ley 29694. Normas Legales. Art, 19:
<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/29694.pdf>
- Maestría en gerencia de las finanzas y de los negocios:
<http://www.oocities.org/es/astridpernia/gerenciarrhh/t1/t1.htm>
- Manual de inducción. Procesos en la industria gráfica:<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/688/4/CAPITULO%20II.pdf>
- Marco Macroeconómico Multianual 2013 -2015. Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, Perú:
http://www.mef.gob.pe/contenidos/polecon/marco_macro/MMM2013_2015.pdf
- Metodología APA: <http://literatura.uniminuto.edu/images/pdf/normasapa.pdf>
- Ministerio de Educación:
http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_lista_planes.asp?id_entidad=133&id_tema=1

- Mintzber Henry (2007).Planeación Estratégica:
http://www.docentes.unal.edu.co/cateloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf
- Oportunidades: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- Planeamiento estratégico de la biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Mayor de San Marcos:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF
- Porter E. Michael. Ventaja Competitiva:
<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Thompson Iván (2006). Definición de Misión:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

ANEXOS



ANEXO 1**PLAN DE TESIS****1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO****1.1 PROBLEMA**

“ELABORACIÓN DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO A LA EMPRESA AMAUTA EDITORES E.I.R.L. PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO: 2011 – 2015”.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Amauta inició sus actividades en el año 1995, después de 12 años cambió de razón social pasando actualmente a denominarse Amauta Editores E.I.R.L.; desde el momento en que inició sus actividades se dedicó a diseñar, producir, elaborar y vender textos escolares para el nivel de educación secundaria en I.E. nacionales. Con el transcurso de los años esta empresa logró consolidarse en el mercado arequipeño alcanzando el reconocimiento de sus textos escolares dentro del ámbito educativo.

Este crecimiento y consolidación se vio afectada e interrumpida debido a que a partir del año 2004 el Gobierno que presidía, en ese entonces, Alejandro Toledo Manrique optó como lineamiento político dotar de textos escolares a todas las instituciones educativas públicas a nivel nacional, repercutiendo directamente en la demanda de textos de la editorial Amauta Editores y generando una considerable disminución en sus ventas. Al mismo tiempo la empresa ya había aumentado su producción elaborando nuevos textos escolares sin un previo estudio de mercado.

Lo que trajo consigo el atraso de los pagos a sus proveedores originando así su desestabilización.

La empresa se declaró en crisis, optando por medidas como: el despido de la mayoría de sus trabajadores, venta de algunas maquinarias, entre otras. Seguidamente, como salida al problema optó por la idea de orientar sus ventas hacia otro mercado; es decir, vender textos escolares a I.E. privadas de nivel socioeconómico pequeño y medio. Es así que la empresa pudo ir cumpliendo con sus obligaciones y continuar con el rubro al que se dedicaba.

Para este nuevo mercado optó por diversificar su producción incluyendo en él la elaboración de textos escolares para el nivel de educación primaria, lo que le demandó la adquisición de nueva maquinaria.

Hoy en día, la preferencia de los padres de familia en adquirir libros a menor precio en comparación con el de otras editoriales está creciendo en las I.E. privadas. Por otra parte, en el último año el Ministerio de Educación empezó una campaña a nivel nacional para frenar las prácticas irregulares que realizan las editoriales con las I.E. privadas para asegurar sus ventas en cada campaña escolar, como consecuencia a estas denuncias el mercado de las I.E. privadas de nivel socioeconómico pequeño y medio se va tornando inestable; es así que urge y se hace necesario primero elaborar nuevas estrategias que permitan mantener este mercado, y luego encontrar nuevas alternativas de negocio que generen ingresos a la empresa.

Por consiguiente, se requerirá elaborar un Plan Estratégico a la empresa Amauta Editores para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

1.3 CAMPO, ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

- ✓ CAMPO : Ciencias Sociales

- ✓ ÁREA : Ingeniería Comercial
- ✓ LÍNEA : Economía

1.4 TIPO DE PROBLEMA

El tipo de problema es descriptivo, según Hernández¹¹, porque esta investigación describirá características y propiedades internas y del entorno de la empresa, de tal manera ayudará a quien toma las decisiones, a determinar, evaluar y seleccionar el mejor camino a seguir.

1.5 VARIABLES

1.5.1 ANÁLISIS DE VARIABLES

La variable dependiente es: **ventaja competitiva**, la misma que va a depender directamente de la elaboración de la variable independiente: **formulación de estrategias**.

1.5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

¹¹ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2006). Metodología de la Investigación. (4° ed.). México: Editorial Mc Graw Hill. (pág. 102), sostiene que el tipo de problema descriptivo "Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población".

CUADRO N° 1

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Formulación de Estrategias (Independiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Interno. • Análisis del entorno. • Análisis del mercado. • Análisis de costos e ingresos. • Análisis Estratégico. 	<p>Revisión documental.</p> <p>Investigación en Internet.</p> <p>Encuestas.</p>	<p>Recolección de datos a través de archivos y documentos contables.</p> <p>Cuadros estadísticos del Ministerio de Educación.</p> <p>Manual del marco general para la formulación de estrategias.</p> <p>Matrices del planeamiento estratégico.</p> <p>Cuestionarios.</p>
Ventaja Competitiva (Dependiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad. • Diferenciación. • Crecimiento. • Diversificación. 	<p>Revisión documental.</p> <p>Investigación en Internet.</p>	<p>Manual del marco general para la formulación de estrategias.</p> <p>Estadísticas de las matrices del planeamiento estratégico.</p>

Elaboración propia

1.6 INTERROGANTES BÁSICAS

- ¿Cuál es la importancia de desarrollar un planeamiento estratégico para la empresa Amauta Editores E.I.R.L.?
- ¿Cuáles son los factores internos positivos y negativos que influyen en las decisiones de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores externos positivos y negativos que influyen en las decisiones de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias que debe de tomar la empresa Amauta Editores E.I.R.L. para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo?
- ¿Cuál es el beneficio que tendrá la empresa al momento de implantar las estrategias?

1.7 JUSTIFICACIÓN¹²

Aun a pesar de la realidad en la que está sumergida actualmente la empresa, cuya dirección y proceso de producción están poco organizadas, sumado a que las ventas muestran tendencia negativas; ésta cuenta todavía con la capacidad para poder aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado.

Frente a esto, es importante y determinante llevar a cabo un plan de estrategias que le permitan a la empresa Amauta Editores E.I.R.L. seleccionar cuáles serán esas estrategias que debe de tomar en cuenta para que aproveche mejor sus oportunidades y así obtener una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo.

¹² Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2006). Metodología de la Investigación. (4^º ed.). México: Editorial Mc Graw Hill. (pág. 39), sostiene que:
“La justificación, “Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”.

Por lo dicho, es totalmente justificable y viable la puesta en marcha de la presente tesis.

1.8 OBJETIVO

1.8.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de Planeamiento Estratégico a la empresa Amauta Editores E.I.R.L. que le genere una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la importancia de desarrollar un planeamiento estratégico para la empresa Amauta Editores E.I.R.L.
- Identificar los factores internos positivos y negativos que influyen en las decisiones de la empresa.
- Identificar los factores externos positivos y negativos que influyen en las decisiones de la empresa.
- Establecer y evaluar las posibles estrategias que ha de tomar en cuenta la empresa para que logre una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- Determinar el beneficio que tendrá la empresa al momento de implantar las estrategias.

1.9 MARCO TEORICO¹³

1.9.1 PLANIFICACIÓN

Para definir el término planificación tomaremos en cuenta los postulados de los siguientes autores¹⁴:

- **Según George Terry:** "La Planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales".
- **Según Peter Drucker:** "La Planificación es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; es organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada".
- **Según James Stoner:** la Planificación es "el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas".
- **Según el RAE:** es el "Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el

¹³ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2006). Metodología de la Investigación. (4° ed.). México: Editorial Mc Graw Hill. (pág. 52), sostiene que: "El desarrollo de la Perspectiva teórica consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación".

¹⁴ Maestría en gerencia de las finanzas y de los negocios:
<http://www.oocities.org/es/astridpernia/gerenciarrhh/t1/t1.htm>

desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”¹⁵.

1.9.2 ESTRATEGIA

Para definir el término estrategia tomaremos en cuenta los postulados de los siguientes autores:

- **Para Alfred Chandler Jr.:** es “La determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”¹⁶.
- **Para Thompson Arthur y Strickland A. J.:** “La estrategia de una organización consiste en las acciones y enfoques de negocio que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio”¹⁷.

1.9.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

“Es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso”¹⁸.

¹⁵ Diccionario de la Lengua Española (2004). Real Academia (22ª ed.). Planeta Publishing.

¹⁶ Comunidad de emprendedores: <http://negociosyemprendimiento.com/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>

¹⁷ Thompson Arthur y Strickland A. J. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos (12ª ed.). (pág.9). México: Mc Graw Hill Interamericana.

¹⁸ Mintzber Henry (2007). Planeación Estratégica: http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

Según Peter Drucker, “es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”¹⁹.

Según Steiner George, “la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”²⁰.

En otras palabras, el planeamiento estratégico consiste en contrastar las oportunidades y riesgos del entorno con las fortalezas y las debilidades internas para generar una variedad de opciones que conduzcan a una decisión de elección.

1.9.4 MISIÓN: ¿CUÁL ES NUESTRA RAZÓN DE SER?

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la

¹⁹ Gómez Castañeda, Omar R. (2005). Planificación Estratégica en Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2005/orgc-plan.htm>

²⁰ Planeamiento estratégico de la biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Mayor de San Marcos: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF

gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”²¹.

1.9.5 **VISIÓN ¿QUÉ QUEREMOS SER?**

“La determinación [de la visión es una proyección más apreciada a largo plazo, es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones”²².

1.9.6 **ANÁLISIS INTERNO**²³

Permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que dé a conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

1.9.7 **FORTALEZAS**²⁴

Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ✓ ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

²¹ Thompson Iván (2006). Definición de Misión: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

²² Rodríguez V. Joaquín (2004). Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. Cengage Learning.

²³ Análisis DAFO : http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

²⁴ Fortalezas: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

- ✓ ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ✓ ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

1.9.8 **DEBILIDADES**²⁵

Son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿Qué se puede mejorar?
- ✓ ¿Qué se debería evitar?
- ✓ ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ✓ ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

1.9.9 **ANÁLISIS EXTERNO**²⁶

Son los factores externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización e influyen sobre el desarrollo de sus actividades. Tiene como fin relacionar a la organización con su entorno, identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades y los aspectos negativos llamados amenazas.

Las variables del entorno pueden ser de orden económico, socio-cultural, político, tecnológico, proveedores, competencia, etc.

²⁵ Debilidades: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

²⁶ Planeamiento estratégico de la biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Mayor de San Marcos: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF

1.9.10 OPORTUNIDADES²⁷

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, los cuales deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ✓ ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ✓ ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ✓ ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ✓ ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

1.9.11 AMENAZAS²⁸

Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son.

- ✓ ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ✓ ¿Qué están haciendo los competidores?
- ✓ ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

²⁷ Oportunidades: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

²⁸ Amenazas: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

1.9.12 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

“Los objetivos son criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización”²⁹.

Una vez elaborado el análisis FODA se puede comenzar a establecer metas específicas. Esta fase del proceso se conoce como formulación de metas. Los directivos utilizan el término metas para describir los objetivos específicos en cuanto a cantidad y tiempo. La mayoría de las unidades de negocio persiguen un conjunto de objetivos entre los que se incluyen la rentabilidad, el aumento de las ventas, el incremento de la participación de mercado, la disminución de riesgos, la innovación y la reputación. Para que este sistema funcione los objetivos de una misma unidad deben cumplir cuatro criterios³⁰:

- ✓ Los objetivos deben ordenarse jerárquicamente de mayor a menor importancia.
- ✓ Las metas deben ser realistas.
- ✓ Los objetivos deben ser consistentes.

1.9.13 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

“Podemos considerar la formulación de una estrategia competitiva dentro de una industria como la selección del grupo estratégico en el cual competir, la decisión quizá consista en escoger la que ofrezca el mejor equilibrio entre el potencial de utilidades y los costos de entrar en él. Para formular una estrategia es preciso ante todo adecuar las fuerzas y

²⁹ Thompson Arthur y Strickland A. J. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos (12^a ed.). (pág.5).México: Mc Graw Hill Interamericana

³⁰ Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2006). Dirección de marketing (12^a ed.). México: Pearson Educación.

debilidades de la empresa, en particular su capacidad especial a las oportunidades y riesgos del entorno”³¹.

1.9.14 **MARCO GENERAL PARA FORMULAR ESTRATEGIAS**³²

Las técnicas 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 etapas son las siguientes:

- **ETAPA 1: DE LOS INSUMOS**

En esta etapa se resume la información básica que se debe tener para formular estrategias, cuyo marco general de formulación está compuesto por tres matrices: EFE, EFI y una MPC.

- **Matriz EFE**

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

- **Matriz EFI**

³¹ Porter E. Michael (2000). Estrategia Competitiva (20^a ed.). México: Editorial Continental.

³² Fred R. David (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9^a ed.). Editorial Pearson Educación.

Es la matriz de evaluación del factor interno, permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

➤ **Matriz MPC**

Es la matriz de perfil competitivo, identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y puntajes de valor total en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito de una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

• **ETAPA 2: DE LA ADECUACIÓN**

Esta etapa se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves, cuyo marco general de formulación incluye las matrices FODA, PEYEA, BCG y IE.

➤ **Matriz FODA**

Es la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas

internas de una organización. La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

CUADRO N° 2: LA MATRIZ FODA		
Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS: F 1. 2. 3. 4. Lista de fortalezas 5.	DEBILIDADES: D 1. 2. 3. 4. Lista de debilidades 5.
OPORTUNIDADES: O 1. 2. 3. 4. Lista de oportunidades 5.	ESTRATEGIAS FO 1. 2. 3. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS DO 1. 2. 3. Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades 4. 5.
AMENAZAS: A 1. 2. 3. 4. Lista de amenazas 5.	ESTRATEGIAS FA 1. 2. 3. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS DA 1. 2. 3.. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas 4. 5.

Fuente: Fred R. David (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9ª ed.). Editorial Pearson Educación.

➤ **Matriz PEYEA**

Es la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción; presenta cuatro perfiles estratégicos, en la que cada una indica si una estrategia es conservadora, agresiva,

defensiva o competitiva; es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son los puntos más determinantes e importantes de la posición estratégica de la organización.

CUADRO N° 3: PERFILES ESTRATÉGICOS	
<p style="text-align: center;">CUADRANTE II</p> <p>CONSERVADOR Es conveniente permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos.</p> <p>Estrategias aplicables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado. • Desarrollo del mercado. • Desarrollo del producto. • Diversificación. 	<p style="text-align: center;">CUADRANTE I</p> <p>AGRESIVO Magnífica la posición para utilizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.</p> <p>Estrategias aplicables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado. • Desarrollo del mercado. • Desarrollo del producto. • Integración hacia atrás, adelante, horizontal.
<p style="text-align: center;">CUADRANTE IV</p> <p>DEFENSIVO La empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas.</p> <p>Estrategias aplicables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recorte de gastos. • Enajenación. • Liquidación. • Diversificación. 	<p style="text-align: center;">CUADRANTE III</p> <p>COMPETITIVO Una empresa que compite en una industria inestable o en una industria de crecimiento.</p> <p>Estrategias aplicables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación. • Penetración en el mercado. • Desarrollo del producto. • Riesgo compartido (Alianzas Estratégicas).

Fuente: Fred R. David (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9^a ed.). Editorial 40 Pearson Educación.

- **ETAPA 3: DE LA DECISIÓN**

Esta etapa usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Asimismo revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas. Su marco general de formulación incluye una sola matriz: MCPE.

- **Matriz MCPE**

Es la matriz de la Planificación Estratégica Cuantitativa. Se le considera como la etapa decisora o de la decisión, la cual es requerida para el desarrollo del proceso de la planificación estratégica, esta es una técnica que indica de forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas a implementar. Esta matriz representa una de las técnicas analíticas de formulación de estrategias más actualizada.

1.9.15 **VENTAJA COMPETITIVA**³³

Es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo. Según Porter, hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir:

³³ Porter E. Michael ,Ventaja Competitiva,
<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>

- **LIDERAZGO POR COSTOS**

Lograr el liderazgo por costo significa que una firma o empresa se establece como el productor de más bajo costo en su industria.

Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en base a la diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

Si más de una compañía intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

Este liderazgo por costo tendrá mayor éxito siempre y cuando se dé a través de economías a escala.

- **DIFERENCIACIÓN**

Lograr diferenciación significa que una firma o empresa intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.

Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

- **ENFOQUE**

Lograr el enfoque significa que la firma de una empresa fijo ser la

mejor en un segmento o grupo de segmentos. Presenta dos variables:

- **Enfoque por costos:** hace que una empresa busque una ventaja de costo en su segmento.
- **Enfoque de diferenciación:** hace que la empresa busque la diferenciación en su segmento.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

- **Única.**
- **Posible de mantener.**
- **Netamente superior a la competencia.**
- **Aplicable a variadas situaciones del mercado.**

1.9.16 **MERCADO**

Es un lugar, real o virtual, donde se realizan las transacciones de compra – venta de bienes y servicios y se establecen sus precios.

1.9.17 **OFERTA**³⁴

Toda empresa produce bienes que luego pone a la venta en un mercado. Estos bienes son la cantidad ofertada por cada empresa. Esta cantidad producida y ofrecida depende del nivel de precios al que se pueda vender el producto en el mercado.

³⁴ Beltrán, Arlette, Cueva Hanny (2006). Evaluación privada de proyectos (2^a ed.). (pag.152). Universidad del Pacífico.

1.9.18 DEMANDA³⁵

La demanda de un bien describe la relación entre las cantidades del mismo que los consumidores adquirirán a diferentes precios del mercado.

1.9.19 PRECIO

Es lo que debe darse a cambio de una cosa, expresándose generalmente ese contravalor en unidades monetarias, si bien en el trueque es la cantidad de otro bien o servicio.

1.9.20 EMPRESA

“La empresa es una unidad económica de producción. Su función es crear o aumentar la utilidad de los bienes, en orden a satisfacer las necesidades y fines humanos. La empresa consiste en producir bienes de índole material o proveer bienes de índole inmaterial”³⁶.

1.9.21 TEXTO ESCOLAR O LIBRO ESCOLAR

Un texto escolar es un manual de instrucciones o un libro estándar en cualquier rama de estudio. Los libros de texto surgieron como instrumentos de enseñanza con la invención de la imprenta por Johann Gutenberg.

1.9.22 ACTIVIDAD EDITORIAL³⁷

Conjunto de operaciones a cargo de la industria editorial que permiten el proceso de fijación de la obra o creación intelectual en un soporte

³⁵ Beltrán, Arlette, Cueva Hanny (2006). Evaluación privada de proyectos (2ª ed.). (pag.153). Universidad del Pacífico.

³⁶ Campillo, Jesús L. (2003). Conceptos Básicos de Economía. Valencia: Univ. Politécnica.

³⁷ LEY No. 28086. Ley de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura. 2003: http://www.oei.es/quipu/peru/ley_libro.pdf

material o su almacenamiento por medios electrónicos, con la finalidad de divulgarla. Comprende las fases de edición, producción, distribución y comercialización en librerías o por medios electrónicos.

1.9.23 **EDICIÓN**³⁸

Proceso técnico y creativo por el que el editor conduce y financia el proyecto editorial hasta darle forma de libro o de producto editorial afín, con el con el objeto de ponerlo a disposición del público.

1.9.24 **INDUSTRIA GRÁFICA**³⁹

La industria grafica, como tal, se puede remontar muchos siglos atrás, ya que el simple hecho de plasmar, en cualquier superficie y con cualquier técnica, información que pueda ser interpretada por otra persona distinta al de su creador, ya se considera transmisión de información y esa es la intención central en la que se fundamenta la industria gráfica.

La industria gráfica es el rubro que mueve todo tipo de impresiones, ya sea en papel, plásticos, etc., produce diversidad de bienes como: artículos escolares y de oficina, variados tipos de empaques y etiquetas, libros, artículos publicitarios, etc.

La industria gráfica se ocupa de varias funciones dentro del desarrollo de los sectores socioeconómicos de los países, ya que está presente desde la impresión y publicación de los textos con los que se educa la niñez-

³⁸ LEY No. 28086. Ley de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura. 2003: http://www.oei.es/quipu/peru/ley_libro.pdf

³⁹ Manual de inducción. Procesos en la industria gráfica: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/688/4/CAPITULO%20II.pdf>

juventud, hasta la publicidad incluida en los productos y/o servicios internos; así también con aquellos que se exportan al exterior, todo esto, base fundamental para la cultura, imagen y proyección.

La diversificación más simple, y tal vez la más acertada, que se le pueda dar a la industria en cuestión, es dividirla tomando en cuenta el destino que tendrían los productos desarrollados.

- **DIVERSIFICACIÓN Y DESTINO**

- **Educación:** aquí se plasman ciencias del conocimiento para ser transmitidas a personas que deseen o tengan que informarse sobre estos temas, este tipo de trabajo es realizado por las Editoriales.
- **Publicidad:** trata sobre productos que se desarrollan con el objetivo de transmitir datos relevantes para la organización que le demanda su publicación y abrirse campo en el mercado.

- **RUBROS DE LA INDUSTRIA GRÁFICA**⁴⁰

- **Reproducción de grabaciones:** es la recreación de las ondas de sonido que puede ser de voz o de instrumentos musicales, la grabación se logra a través de un micrófono de diafragma que graba las ondas de sonido gráficas hacia un fonógrafo o una cinta magnética y así puedan ser reproducidos posteriormente.

⁴⁰ Revista internacional de los medios impresos (2011, febrero).Lima, 88 (5), 3436.

- **Fabricación de papel:** es el proceso de elaborar hojas de papel o folio a su forma más común como lámina delgada.
- **Actividad de edición:** consiste en hacer pública una pieza o colección de piezas artísticas, literarias, informativas o lúdicas, incluyendo su plasmado en un soporte material o digital destinado a la difusión.
- **Actividad de impresión:** actividad encargada de reproducir en forma clara y definida documentos e imágenes sobre papel, ropa, madera, cuero, metal, etc.

- **PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

La industria gráfica, a nivel internacional y nacional, se caracteriza por tres procesos: la pre-prensa, prensa y post-prensa.

- **Pre-prensa:** es el proceso por el cual se preparan los materiales pertinentes antes de que estos entren a prensa, es decir a impresión. Estos materiales consisten principalmente en: película para artes gráficas, placas para offset, mallas para serigrafía, etc. Los pasos que se consideran parte del proceso de pre-prensa varían de compañía a compañía, pero generalmente incluyen la revisión, edición, diagramación, escaneo y separación de color.
- **Prensa:** conocido coloquialmente con el nombre de impresión, es el proceso de reproducción de documentos e imágenes sobre papel o materiales similares; el cual consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre

una placa metálica, compuesta en la mayoría de casos de una aleación de aluminio.

- **Post-prensa:** consiste en varios procesos que siguen a la impresión, corresponde a los acabados en si del producto como: cortes, dobleces, alzados, encuadernados, barnices, laminados, perforados, etc.

1.9.25 **GASTO DE OPERACIÓN**⁴¹

Son los gastos que se incurren para generar utilidades durante el periodo y no están incluidos en el proceso de fabricación, se clasifican en dos categorías:

- **GASTOS DE VENTAS:**

Son aquellos que se producen por la comercialización y la entrega de artículos terminados a los clientes

- Gastos de publicidad
- Gastos por salarios de ventas
- Gastos por comisiones

- **GASTOS ADMINISTRATIVO:**

Son aquellos en que se incurre por la administración del negocio y no se relacionan con las funciones de manufactura o de ventas

- Gastos de salarios de oficina.
- Gastos de insumos de oficina

⁴¹ Carl S. Warren, James M. Reeve, Philip E. Fess (2005). Contabilidad Administrativa (8^a ed.). México: Cengage Learning.

1.9.26 **COSTOS DE PRODUCCIÓN**⁴²

Aquellos costos directamente vinculados a la fabricación del bien final y están conformados por las materias primas, mano de obra directa y gastos de fabricación.

1.9.27 **INGRESOS**⁴³

Esta dado por el número de unidades producidas y vendidas multiplicado por el precio de venta del producto en cada uno de los periodos.

1.9.28 **EGRESOS**⁴⁴

Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolsos o salidas de dinero, aun cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias.

1.9.29 **FLUJO DE CAJA**⁴⁵

Es un estado de cuenta que resume las entradas y salidas efectivas de dinero a lo largo de la vida útil del proyecto, por lo que permite determinar la rentabilidad de la inversión.

1.9.30 **ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**⁴⁶

⁴² Beltrán, Arlette, Cueva Hanny (2006). Evaluación privada de proyectos (2ª ed.). (pág. 322). Universidad del Pacífico.

⁴³ Hamilton Wilson Martin, Pezo Paredes Alfredo (2005). Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados.

⁴⁴ Hamilton Wilson Martin, Pezo Paredes Alfredo (2005). Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados.

⁴⁵ Beltrán, Arlette, Cueva Hanny (2006). Evaluación privada de proyectos (2ª ed.). (pag.293). Universidad del Pacífico.

⁴⁶ Beltrán, Arlette, Cueva Hanny (2006). Evaluación privada de proyectos (2ª ed.). (pag.216). Universidad del Pacífico.

Informe contable estandarizado que describe la gestión económica que ha tenido una empresa durante un período específico, resume todos los ingresos y gastos que se han generado y producido, respectivamente, durante un período, independientemente del momento en que ocurrió la entrada o salida en efectivo de dinero.

1.9.31 INVERSIÓN⁴⁷

Es el gasto de dinero que se realiza en un proyecto, con la intención de que los flujos de caja mas que compensen el capital invertido.

1.9.32 INVERSIÓN TOTAL⁴⁸

La Inversión Total es aquella determinada por el monto requerido para adquirir el activo fijo, pagar los egresos originados por los rubros componentes del activo intangible y para cubrir los requerimientos de capital de trabajo para el inicio de operaciones.

1.9.33 INVERSIÓN FIJA⁴⁹

Es el Activo Tangible constituido por todos los bienes de capital que son indispensables para el funcionamiento del proyecto.

1.9.34 COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL - COK⁵⁰

Es el rendimiento de la mejor alternativa especulativa de igual riesgo que tiene el proyecto que se quiere evaluar, es una tasa de interés referencial

⁴⁷ Tamames, Ramón, Gallego, Santiago (1994). Diccionario de Economía y Finanzas. (pág.307).

⁴⁸ Sapag Chain, Nassir (2007). Proyectos de Inversión. (pág. 142-143)

⁴⁹ Sapag Chain, Nassir (2007). Proyectos de Inversión. (pág. 142-143)

⁵⁰ Beltrán, Arlette, Cueva Hanny (2006). Evaluación privada de proyectos (2^a ed.). (pág.649). Universidad del Pacífico.

que sirve para determina los beneficios extraordinarios de un proyecto de inversión respecto a la mejor alternativa especulativa de igual riesgo.

1.9.35 CAPITAL DE TRABAJO

Son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, lo que comúnmente se conoce como activo corriente (efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

1.9.36 AMORTIZACIÓN

Se refiere al pago gradual que se realiza para liquidar un adeudo proveniente generalmente de algún préstamo o crédito.

1.9.37 DEPRECIACIÓN

Reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo. Esta depreciación puede derivarse de tres razones principales: el desgaste debido al uso, el paso del tiempo y la obsolescencia.

1.9.38 INDICADORES DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS⁵¹

- **VALOR ACTUAL NETO - VAN**

Es la suma de todos los flujos actualizados de efectivo futuros de una inversión o un proyecto, menos todas las salidas.

⁵¹ Hamilton Wilson Martin, Pezo Paredes Alfredo (2005). Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados. (pag.72).

Este indicador de evaluación permite conocer el valor del dinero actual (hoy) que va a recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés (tasa de actualización o descuento) y un periodo determinado (horizonte de evaluación), a fin de comparar este valor con la inversión inicial.

El valor actual neto se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$VAN = -INV + (\text{Flujo } 1 / (1+i) + (\text{Flujo } 1 / (1+i)^1) + (\text{Flujo } 1 / (1+i)^2) + \dots + (\text{Flujo } 1 / (1+i)^n))$$

El VAN se expresa en unidades monetarias, cuya interpretación es la siguiente:

- ✓ VAN = 0, Los ingresos y egresos del proyecto son iguales, no existe ganancia ni pérdida. La decisión es “Indiferente”.
- ✓ VAN < 0, En este caso los ingresos son menores a los egresos (costos + inversión), quedando una porción pendiente de pago, La decisión es “Rechazar el proyecto”.
- ✓ VAN > 0, Este resultado determina que los flujos de efectivo cubrirán los costos totales y la inversión, y quedará un excedente. La decisión es “Ejecutar el proyecto”.
- ✓ Cuando la evaluación se efectúa sobre la base del flujo de caja económico el VAN se denomina VANE, pero si la evaluación se realiza tomando el flujo de caja financiero se denomina VANF.

- **TASA INTERNA DE RETORNO - TIR**

Es aquella tasa de actualización máxima que reduce a cero el valor actual neto (VAN) del proyecto.

La TIR es la más alta tasa de actualización que se puede exigir al proyecto. Cualquier tasa mayor a la tasa interna de retorno genera un VAN negativo y en consecuencia el proyecto arroja pérdida. En conclusión, mientras más alta sea la TIR el proyecto presenta mayores posibilidades de éxito.

La tasa interna de retorno es un importante punto de referencia para el inversionista puesto que le indica que no debe contraer obligaciones a tasas de interés mayores a la para no exponerse a futuros fracasos financieros.

Matemáticamente la TIR responde a la siguiente función:

$$VAN = 0 = -INV + \left(\frac{\text{Flujo 1}}{(1+i)}\right) + \left(\frac{\text{Flujo 1}}{(1+i)^1}\right) + \left(\frac{\text{Flujo 1}}{(1+i)^2}\right) + \dots + \left(\frac{\text{Flujo 1}}{(1+i)^n}\right)$$

La TIR se expresa en términos porcentuales, cuya interpretación es la siguiente:

- ✓ TIR = Tasa de actualización, Cuando la TIR y la Tasa de Actualización (TA) son iguales, la rentabilidad es igual a cero. La decisión es “indiferente”.

- ✓ $TIR < \text{Tasa de actualización}$, en este escenario la rentabilidad del proyecto es inferior al costo de oportunidad de la inversión. La decisión es “Rechazar el proyecto”.
- ✓ $TIR > \text{Tasa de actualización}$, este resultado significa que el proyecto presenta una rentabilidad mayor al costo de oportunidad. La decisión es “Ejecutar el proyecto”.

Cuando el cálculo de la TIR se sustenta en el VANE se denomina Tasa interna de retorno económico (TIRE), pero si se calcula a partir del VNAF, entonces toma el nombre de Tasa interna de retorno financiero (TIRF).

- **BENEFICIO COSTO - B/C**

Es un criterio adicional que contribuye a la toma de decisiones sobre nuevas inversiones en un proyecto. Este indicador no permite decidir entre proyectos alternativos. Su interpretación es la siguiente:

- ✓ $B/C = 1$, Beneficios = Costos, si la relación B/C es igual a la unidad, entonces el proyecto no presenta beneficios ni pérdidas. La decisión es “indiferente”.
- ✓ $B/C > 1$, Beneficios $>$ Costos, si el coeficiente B/C es mayor que la unidad, el beneficio es superior al costo. La decisión es “Ejecutar el proyecto”.
- ✓ $B/C < 1$, Beneficios $<$ Costos, si la relación B/C es menor que la unidad, no existe beneficio, por el contrario se registran pérdidas. La decisión es “Rechazar el proyecto”.

- **PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL O LA INVERSIÓN**

- **- PRI**

El período de recuperación del capital es el plazo (número de años) en que la inversión original se recupera con las utilidades futuras. La regla de decisión asociada a este indicador señala que se deben preferir los proyectos con menor período de recuperación. Cuanto más corto sea éste, mejor.

1.10 ESQUEMA ESTRUCTURAL

El presente trabajo de investigación se desarrollará de la siguiente manera:

Primero se recolectará la información sobre los factores internos y externos que forman parte de la empresa Amauta Editores E.I.R.L. consignados en la base de datos, documentos, archivos contables, etc. mediante el uso de instrumentos como el marco general para la formulación de estrategias, además de matrices de planeamiento estratégico, cuestionarios (encuesta) y la recolección de datos a través de textos relacionados al tema en internet y cuadros estadísticos del MINEDU (Ministerio de Educación).

Luego se analizará y describirá esta información para así poder establecer las mejores estrategias (variable independiente) lo que determinará el logro de una ventaja competitiva (variable dependiente) que permita a la empresa mantenerse en el tiempo.

Al ir analizando los factores internos y externos se irán encontrando y desarrollando las posibles estrategias que influirán en las decisiones de la empresa mediante la elaboración de un planeamiento estratégico con la finalidad de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la empresa.

1.11 ANTECEDENTES

No se han encontrado antecedentes.

1.12 HIPÓTESIS⁵²

Dado que la empresa Amauta Editores E.I.R.L. no cuenta con un planeamiento estratégico es posible que su implementación logre una ventaja competitiva sostenible en el tiempo durante el periodo 2011-2015.



⁵² Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2006). Metodología de la Investigación. (4° ed.). México: Editorial Mc Graw Hill. (pág. 96), sostiene que: “Las hipótesis de investigación son proposiciones tentativas sobre la o las posibles relaciones entre dos o más variables”.

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1.1 TÉCNICAS

- Se utilizará la revisión documental para recolectar datos relacionados al tema como: documentos, manuales, cuadros estadísticos actuales del Ministerio de Educación y demás temas relacionados con la investigación algunos de ellos se obtendrán de manera física mientras que la obtención de otros será por medio del uso del internet.
- Se utilizarán encuestas para determinar la oferta y demanda.
- Se utilizará los resultados provenientes del análisis de la formulación de estrategias para plantear las estrategias convenientes a la empresa.

2.1.2 INSTRUMENTOS

- Recolección de datos a través de archivos y documentos contables.
- Manual del marco general para la formulación de estrategias.
- Matrices del planeamiento estratégico.
- Cuadros estadísticos del Ministerio de Educación.
- Cuestionarios

2.2 ESTRUCTURA DE LOS INSTRUMENTOS

CUADRO N° 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	MÉTODO
ELABORACIÓN DE UN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO A LA EMPRESA AMAUTA EDITORES E.I.R.L. PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO: 2011 - 2015	GENERAL: Elaborar un modelo de Planeamiento Estratégico a la empresa Amauta Editores E.I.R.L que le genere una ventaja competitiva sostenible en el tiempo: 2011-2015 ESPECIFICOS: - Determinar la importancia de desarrollar un planeamiento estratégico para la empresa Amauta Editores E.I.R.L. - Identificar la variable interna y externa que	Dado que la empresa Amauta Editores E.I.R.L. no cuenta con un planeamiento o estratégico es posible su implementación logre una ventaja competitiva sostenible en el tiempo durante el periodo 2011-2015.	INDEPENDIENTE: Formulación de Estrategias	- Análisis interno. - Análisis del entorno. - Análisis del mercado. - Análisis de costos e ingresos. - Análisis estratégico.	TIPO DE INVESTIGACIÓN: - El tipo de problema es descriptivo ESTRUCTURA DEL DISEÑO: - UNIVERSO :La empresa Amauta EDITORES E.I.R.L PLAN A SEGUIR: Los indicadores que van a determinar la variable dependiente y las variables independientes, se analizaran de forma descriptiva durante el periodo de años
	DEPENDIENTE: Ventaja Competitiva	Funcional Competitividad - Diferenciación Crecimiento - Diversificación			

	<p>influye en las decisiones de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer y evaluar las posibles estrategias que ha de tomar en cuenta la empresa para que logre una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. - Determinar la ventaja que tendrá la empresa al momento de implantar las estrategias. 				<p>estimado para el estudio.</p> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>Recolección de datos.</p> <p>Marco general para la formulación de estrategias.</p> <p>Matrices del planeamiento estratégico.</p> <p>Cuadros Estadísticos.</p> <p>Cuestionarios.</p>
--	--	--	--	--	---

2.3 CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.3.1. ÁMBITO

La investigación se realizará en la ciudad de Arequipa, pues aquí se encuentra el principal mercado de la empresa y lugar en el que se piensa elaborar el planeamiento estratégico.

2.3.2. TEMPORALIDAD

Investigación se realizará durante los meses de Junio a Octubre del año 2012.

2.3.3 UNIDAD DE ESTUDIO

La unidad de estudio es la empresa Amauta Editores y su entorno.

2.3.3.1 Población

Comprende a los directores de las I.E. del nivel de educación primaria y secundaria de los colegios privados de la ciudad de Arequipa.

POBLACIÓN A ESTUDIAR

NIVELES DE EDUCACIÓN	DIRECTORES		
	UGEL NORTE	UGEL SUR	SUB-TOTAL
Primaria	218	229	447
Secundaria	159	103	262
TOTAL			709

Fuente: Gerencia Regional de Educación de Arequipa
Elaboración propia

2.3.3.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Donde:

- ✓ **n**: Muestra, es el número representativo del grupo de personas que queremos estudiar (población).
- ✓ **N**: Población, es el grupo de personas que vamos a estudiar.

- ✓ **z:** Nivel de confianza, mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1.96) o de 90% (1.65).
- ✓ **e:** Grado de error, mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%.
- ✓ **p:** Probabilidad de ocurrencia, probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%.
- ✓ **q:** Probabilidad de no ocurrencia, probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%.

Reemplazando un total de 709 Directores en la fórmula de la muestra, se obtiene el siguiente resultado:

n=	$\frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (709)}{(0.05)^2 * 709 - 1 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$
n=	249

Elaboración propia

El total de la muestra indica que 249 personas serán encuestadas, pero para realizar un mejor análisis, la encuesta será redondeada a 300 personas.

2.4 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de información que servirá a la realización del presente trabajo de investigación, se emplearán las siguientes fuentes:

2.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias a utilizar para obtener la información será: las encuestas que se realizará a la población total de la muestra determinada.

2.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias a utilizar para obtener la información será: la recolección de datos de la empresa, información de las estadísticas del Ministerio de Educación, revistas e internet entre otros.

2.5. RECURSOS NECESARIOS

2.5.1 HUMANOS

El presente trabajo será realizado por la bachiller Yesenia Ludeña Paredes.

2.5.2 MATERIALES

Se utilizaran:

- Lapiceros, lápices, folders, CDS.
- Memoria USB.
- Computadora.
- Conexión a internet
- Tinta para impresora.
- Papel Bond para la impresión de encuestas y de ejemplares.

- Copias.

2.5.3 FINANCIEROS

Los gastos que se incurrirán serán cubiertos por la persona encargada de la realización de esta investigación.

PRESUPUESTO	
CONCEPTO	SOLES s/.
Útiles de escritorio	50.00
Memoria USB y CDS	30.00
Costo de internet	200.00
Encuestas	150.00
Fotocopias	60.00
Ejemplares de tesis	300.00
Llamadas	50.00
Movilidad	100.00
Otros gastos	100.00
TOTAL	1040.00

2.6 CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE
Preparación del Proyecto	X					
Recolección de información		X				
Análisis y sistematización de datos		X	X	X		
Conclusiones					X	
Preparación del informe					X	
Presentación del informe						X

ANEXO 2

**DESCRIPCIÓN DE LOS INSUMOS A UTILIZAR PARA LA ELABORACIÓN DEL
TEXTO ESCOLAR**

DESCRIPCIÓN DE INSUMOS	
INSUMO	ESPECIFICACIÓN
Película Fotolítica	Tubo de 66cm. X 60 Mt.
Papel Bond	Resma de 61 X 86 cm. X 500 pliegos - 75gr.
Cartulina Duplex (Respaldo Blanco)	Resma de 70 X 100 cm. X 100 pliegos Calibre 12.
Placas Metálicas (Aluminio)	Planchas de 55 X 65 cm. X 0.20 mm.
Rev. Fot / Fij. Fot. / Rev. Pla. / Gom. Prot. / Limp. Pla.	Galón (4 Ltrs.)
Tinta Selección	Lata X 1 Kg.
Cola al Calor	Bolsa X 1 Kg.
Gasolina	Galón (4 Ltrs.)
Tiner	Botella X 1 Lt.

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

ANEXO 3

**COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE 5000 TEXTOS
ESCOLARES PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

MATERIA PRIMA				
PREPrensa	INSUMO	PARA 1 GRADO DE 1 CURSO		TOTAL 18 GRADOS DE TRES CURSOS
		CANT.	PREC. s/.	TOTAL s/.
		Película Fotolítica	3/4	580.00
	Revelador Fot.	1/3	40.00	720.00
	Fijador Fot.	1/3	35.00	630.00
	Placas Metálicas	184	460.00	8,280.00
	Revelador Placas Met.	1	35.00	630.00
	Goma Protectora	1/3	21.00	378.00
TOTAL s/. POR PRODUCIR 5 000				21,078.00

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

MATERIA PRIMA						
PRENSA	INSUMO	CANT.	PREC. UNIT s/.	500	500	5 000
				1ER TIRAJE TOTAL s/.	2DO TIRAJE TOTAL s/.	TOTAL s/.
	Papel	22 1/2	71.00	1,597.50	1,597.50	14,377.50
	Cartulina	1 1/4	68.00	85.00	85.00	765.00
	Tinta	4	25.00	100.00	100.00	900.00
	Limpiador de Placas	1/2	15.00	7.50	7.50	67.50
	Goma Protectora	1/3	21.00	7.00	7.00	63.00
	Solución de Fuente	1	25.00	25.00	25.00	225.00
	Gasolina	1/2	11.00	5.50	5.50	49.50
	Tiner	1	4.00	4.00	4.00	36.00
	SUBTOTAL s/.			1,831.50	1,831.50	16,483.50
TOTAL s/. POR PRODUCIR 5 000						18,315.00

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

MATERIA PRIMA						
POST PRENSA	INSUMO	CANT.	PREC. UNIT s/.	500	500	5 000
				1ER TIRAJE TOTAL s/.	2DO TIRAJE TOTAL s/.	TOTAL s/.
	Cola al Calor	2	16.00	32.00	32.00	288.00
	Acabados (Corte/Troquel)	500	0.04	20.00	20.00	180.00
	Barniz (UV)Millar	1/2	55.00	27.50	27.50	247.50
SUBTOTAL s/.			79.50	79.50	715.50	
TOTAL s/. POR PRODUCIR 5 000					795.00	

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

MANO DE OBRA DIRECTA						
TRABAJO	TIEMPO	TRAB.	UNIT. s/.	500	500	5 000
				1ER TIRAJE TOTAL s/.	2DO TIRAJE TOTAL s/.	TOTAL s/.
Redacción	5meses	3	750.00	11,250.00	0.00	0.00
Diseño	5meses	3	750.00	11,250.00	0.00	0.00
Armado y Procesado de Placas (Per.)	30hrs.	1	3.00	90.00	0.00	0.00
Impresor	22 1/2	1	20.00	440.00	440.00	3,960.00
Compaginado	12 Hrs.	1	2.50	30.00	30.00	270.00
Forrado	12 Hrs.	1	2.50	30.00	30.00	270.00
Corte	3 Hrs.	1	3.00	9.00	9.00	81.00
Transportista	1 1/2	1	3.00	6.00	6.00	54.00
SUBTOTAL s/.				23,105.00	515.00	4,635.00
TOTAL s/. POR PRODUCIR 5 000					27,740.00	

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

ANEXO 4

**COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE 12 500 TEXTOS
ESCOLARES PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

MATERIA PRIMA				
PREPrensa	INSUMO	PARA 1 GRADO DE 1 CURSO		TOTAL 20 GRADOS DE CUATRO CURSOS
		CANT.	PREC. UNIT s/.	TOTAL s/.
		Película Fotolítica	3/4	290.00
	Revelador Fot.	1/5	40.00	800.00
	Fijador Fot.	1/5	35.00	700.00
	Placas Metálicas	184	460.00	9,200.00
	Revelador Placas Met.	1	35.00	700.00
	Goma Protectora	1/3	21.00	420.00
TOTAL s/. POR PRODUCIR 5 000				17,620.00

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

MATERIA PRIMA						
PRENSA	INSUMO	CANT.	PREC. UNIT s/.	500	500	12 500
				1ER TIRAJE	2DO TIRAJE	TOTAL s/.
				TOTAL s/.	TOTAL s/.	
	Papel	22 1/2	71.00	1,597.50	1,597.50	38,340.00
	Cartulina	1 1/4	68.00	85.00	85.00	2,040.00
	Tinta	2	25.00	50.00	50.00	1,200.00
	Limpiador de Placas	1/2	15.00	7.50	7.50	180.00
	Goma Protectora	1/3	21.00	7.00	7.00	168.00
	Solución de Fuente	1	25.00	25.00	25.00	600.00
	Gasolina	1/2	11.00	5.50	5.50	132.00
	Tiner	1	4.00	4.00	4.00	96.00
SUBTOTAL s/.				1,781.50	1,781.50	42,756.00
TOTAL S/. POR PRODUCIR 5000						44,537.50

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

MATERIA PRIMA						
POST PRENSA	INSUMO	CANT.	PREC. UNIT s/.	500	500	12 500
				1ER TIRAJE TOTAL s/.	2DO TIRAJE TOTAL s/.	TOTAL s/.
				Cola al Calor	2	16.00
Acabados (Corte/Troquel)	500	0.04	20.00	20.00	480.00	
Barniz (UV)Millar	1/2	55.00	27.50	27.50	660.00	
SUBTOTAL s/.				79.50	79.50	1,908.00
TOTAL s/. POR PRODUCIR 5000						1,987.50

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

MANO DE OBRA DIRECTA						
TRABAJO	TIEMPO	TRAB.	UNIT. s/.	500	500	12 500
				1ER TIRAJE TOTAL s/.	2DO TIRAJE TOTAL s/.	TOTAL s/.
				Redacción	5meses	3
Diseño	5meses	3	750.00	11,250.00	0.00	0.00
Armado y Procesado de Placas (Per.)	30hrs.	1	3.00	90.00	0.00	0.00
Impresor	11 1/4	1	20.00	220.00	220.00	5,280.00
Compaginado	12 Hrs.	1	2.50	30.00	30.00	720.00
Forado	12 Hrs.	1	2.50	30.00	30.00	720.00
Corte	3 Hrs.	1	3.00	9.00	9.00	216.00
Transportista	1 1/2	1	3.00	6.00	6.00	144.00
SUBTOTAL s/.				22,885.00	295.00	7,080.00
TOTAL s/. POR PRODUCIR 5 000						29,965.00

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

ANEXO 5

PRESUPUESTO EN MERCHANDESING PARA LA CAMPAÑA ESCOLAR 2012

MERCHANDESING	CANT.	UNIT s/.	SUBTOTAL s/.
Computadoras ATOM 425DC	5	1,050.00	5,250.00
Cañones Multimedia Panasonic Pt-lb1	8	890.00	7,120.00
Maletines	50	32.00	1,600.00
Pintado de clases	14	170.00	2,380.00
Cartucheras	100	2.30	230.00
Lapiceros	1000	0.65	650.00
Agendas	300	2.50	750.00
Almanaques	1000	0.20	200.00
TOTAL s/.			16,980.00

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

ANEXO 6

RESUMEN DE FINANCIAMIENTO PARA LA CAMPAÑA ESCOLAR 2012

RESUMEN DE FINANCIAMIENTO						
INVERSIÓN -----	s/. 171,936					
FINANCIAMIENTO-----	APORTE PROPIO :	61.32%	s/. 105,436	EVAL. FINANC.	COK MENS.	COK ANUAL
	BANCO BBVA:	18.32%	s/. 31,500	47.37%	1.09%	
	BANCO BCP:	20.36%	s/. 35,000	52.63%	1.15%	
		100.00%	s/. 66,500	100.00%	2.24%	26.94%
PVA -----	s/. 66,500.00					
	MENSUAL 2012					
BBVA	2.30%	(BANCO BBVA)				
BCP	2.19%	(BANCO BCP)				
COK = r	2.24%	(BBVA Y BCP)				
n	6					
	CUOTA					
	s/. 11,969	PVA = $a((1-(1+r)^{-n}) / r) =$				
INTERES	s/. 1,491	a = PVA/((1-(1+r)^{-n}) / r)=				
AMORTIZAC	s/. 10,478					
		MESES	PRINCIPAL	INTERES	AMORTIZ.	CUOTA
		1	66,500	1,491	10,478	11,969
		2	56,022	1,256	10,713	11,969
		3	45,309	1,016	10,953	11,969
		4	34,355	770	11,199	11,969
		5	23,157	519	11,450	11,969
		6	11,707	262	11,707	11,969
				5,315	66,500.00	71,814.90

Fuente: Amauta Editores
Elaboración propia

ANEXO 7

INVERSIÓN EN ACTIVOS Y DEPRECIACIÓN

ACTIVOS	INVERSIÓN TOTAL EN ACTIVOS s/.	DEPRECIACIÓN TOTAL s/.	INVERSIÓN FIJA SIN TERRENO	DEPRECIACIÓN DE LA INV. FIJA SIN TERRENO
Muebles y Enseres	21,994.38	2,199.44	263,945.23	29,790.07
Equipos de procesamiento de datos.	22,636.96	5,659.24		
Maquinaria y equipo	219,313.89	21,931.39		
Terreno	164,596.38	-		
TOTAL s/.	428,541.61	29,790.07		

Elaboración propia

DEPRECIACIÓN	Equipos de procesamiento de datos.	25%
	Maquinaria y equipo adquirido a partir del 01.01.91.	10%
	Otros bienes del activo fijo	10%
	Vehículos de transporte terrestre	20%
	Edificios y construcciones	3%
	edificios y construcciones a partir del 01 de enero de 2009	20%

Fuente SUNAT
Elaboración propia

ANEXO 8

PRESUPUESTO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS

PLAN DE ACCIÓN N° 1			
ACTIVIDAD		DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL s/.
1.-	Realizar un diagnostico empresarial para saber cuál es la situación actual en que se encuentra la empresa.	Pago del especialista	500.00
2.-	Reunión con el personal para evaluarlos, comunicar los problemas y sugerir ideas.	Los trabajadores lo realizarán en su hora de trabajo	0.00
3.-	Nombramiento de Jefaturas en cada departamento.	Aumento del sueldo en S/. 200.00 del nuevo Jefe del Departamento de Redacción y Diseño por 12 meses	2,400.00
		Aumento del sueldo en S/. 200.00 del nuevo Jefe del Departamento de Producción por 12 meses	2,400.00
		Aumento del sueldo en S/. 200.00 del nuevo Jefe del Departamento de Ventas por 12 meses	2,400.00
4.-	Elaboración de un manual de funciones.	Pago del especialista	300.00
5.-	Reproducción de manuales.	Reproducción de 20 juegos del manual de funciones c/u cuesta s/. 1.5	30.00
6.-	Entrega de manuales a trabajadores.	El trabajador lo realizará en su hora de trabajo	0.00
TOTAL s/.			8,030.00

Elaboración propia

PLAN DE ACCIÓN N° 2		
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL s/.
1.- Diseñar un nuevo plan de ventas, basado principalmente en realizar una venta directa al intermediario (Director), esta venta será al crédito, estando de por medio un contrato.	Los trabajadores lo realizarán en su hora de trabajo	0.00
2.- Reunión con vendedores para comunicar el nuevo plan de ventas y las metas que deben lograr así como adjudicación de premios e incentivos.	Los trabajadores lo realizarán en su horario de trabajo	0.00
3.- Curso de capacitación a vendedores para que mejoren su desempeño en las ventas y en el cobro de ellas.	Curso de Capacitación de 500.00 por vendedor con duración de 4 días	1,500.00
4.- Aumentar el presupuesto incentivos hasta un 10% a las I. E., la proporción de incentivos se otorgará dependiendo de la cantidad del producto adquirido.	Dependerá del volumen de sus ventas	8,500.00
5.- Distribuir los incentivos de acuerdo al presupuesto y meta asignada.		0.00
TOTAL s/.		10,000.00

Elaboración propia

PLAN DE ACCIÓN N° 3			
ACTIVIDAD		DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL s/.
1.-	Reunión con los Jefes de cada departamento para determinar los requerimientos que sean necesarios para mejorar el producto.	Los trabajadores lo realizarán en su hora de trabajo	0.00
2.-	Análisis de la capacidad de producción y costos.	Los trabajadores lo realizarán en su hora de trabajo	0.00
3.-	Cotización con nuevos y actuales proveedores para escoger los precios más bajos de los insumos.	El trabajador lo realizará en su hora de trabajo	0.00
4.-	Asignación de un trabajador para la supervisión de la calidad del producto.	Sueldo de un trabajador de 12 meses por 750.00	10,500.00
5.-	Producción de 12500 libros de secundaria de 4 colores.	Aumento del Costo total en producir 12500 libros de 2 colores a 4 colores.	25,732.00
TOTAL s/.			36,232.00

Elaboración propia

PLAN DE ACCIÓN N° 4

ACTIVIDAD		DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL s/.
1.-	Análisis del mercado.	Los trabajadores lo realizarán en su hora de trabajo	0.00
2.-	Determinación de los servicios que se brindarán.	Los trabajadores lo realizarán en su hora de trabajo	0.00
3.-	Investigar los requerimientos legales y técnicos.	Los trabajadores lo realizarán en su hora de trabajo	0.00
4.-	Preparar el presupuesto requerido.	Pago del contador para la preparación del presupuesto	100.00
5.-	Curso de capacitación en licitaciones al personal.	Curso de Capacitación en Licitaciones de 4 días por 400.00 por asistente (Gerente General y Jefes de los Departamentos de trabajo)	1,600.00
6.-	Promoción del nuevo servicio utilizando a los vendedores.	Sueldo de 2 promotores (700.00) por 3 meses Junio - Agosto	4,200.00
7.-	Disponer de un trabajador para la búsqueda de licitaciones vía internet y su seguimiento.	Publicidad (tarjetas, catálogos)	2,500.00
8.-	Pago de inscripción en el registro nacional de proveedores (RPN)	El trabajador lo realizará en su horario de trabajo	284.00
TOTAL s/.			8,684.00

Elaboración propia

ANEXO 9

**PRESUPUESTO REQUERIDO DE ACUERDO AL TIPO DE COSTO Y GASTO
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS**

PROPUESTA N° 1	
CONCEPTO	SUBTOTAL s/.
COSTO DE VENTAS	s/. 25,732.00
G. ADMINISTRATIVOS	s/. 27,030.00
G. VENTAS	s/. 1,500.00
TOTAL s/.	s/. 54,262.00

Elaboración propia

PROPUESTA N° 2	
CONCEPTO	SUBTOTAL s/.
COSTO DE VENTAS	s/. 97,000.00
G. ADMINISTRATIVOS	s/. 1,984.00
G. VENTAS	s/. 6,700.00
TOTAL s/.	s/. 105,684.00

Elaboración propia

ANEXO 12

CAPITAL DE TRABAJO

PROPUESTA N° 1

CAPITAL DE TRABAJO -----				s/. 47,927
I :	PLAZO PROM. INVENT. :	14.0	DIAS	
C :	PL. PROM. CTAS. X COB. :	90	DIAS	
P :	PL. PROM. CTAS. X PAG. :	40.0	DIAS	
T :	AÑO :	360	DIAS	
C.C. :	CICLO DE CAJA =	I + C - P =	64.0	DIAS
R.C. :	ROTACION DE CAJA =	T / C.C. =	5.63	
G :	GASTO TOTAL ANUAL :	S/. 269,645	(DEL F.C.E. - D-AM.)	
M.M.C. :	MONTO MINIMO DE CAJA	G / R.C. =	s/. 47,927	

Elaboración propia

PROPUESTA N° 2

CAPITAL DE TRABAJO -----				s/. 18,004
I :	PLAZO PROM. INVENT. :	14.0	DIAS	
C :	PL. PROM. CTAS. X COB. :	30	DIAS	
P :	PL. PROM. CTAS. X PAG. :	20.0	DIAS	
T :	AÑO :	360	DIAS	
C.C. :	CICLO DE CAJA =	I + C - P =	24.0	DIAS
R.C. :	ROTACION DE CAJA =	T / C.C. =	14.98	
G :	GASTO TOTAL ANUAL :	S/. 269,645	(DEL F.C.E. - D-AM.)	
M.M.C. :	MONTO MINIMO DE CAJA	G / R.C. =	s/. 18,004	

Elaboración propia

ANEXO 13

**INGRESOS, COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GANANCIAS DE
DISTINTOS SERVICIOS DE IMPRESIÓN**

CONCEPTO	INGRESOS s/.	COSTO DE PRODUCCIÓN s/.	GANANCIA	
			s/.	%
IMPRESIÓN A 2 CLIENTES - Junio	s/. 48,000.00	s/. 24,000.00	s/. 24,000.00	50.0%
IMPRESIÓN A 2 CLIENTES - Julio	s/. 45,000.00	s/. 22,000.00	s/. 23,000.00	51.1%
IMPRESIÓN A 2 CLIENTES - Agosto	s/. 40,000.00	s/. 18,000.00	s/. 22,000.00	55.0%
LICITACION N° 1 - Setiembre	s/. 55,000.00	s/. 33,000.00	s/. 22,000.00	40.0%
TOTAL	s/. 188,000.00	s/. 97,000.00	s/. 91,000.00	-

Elaboración propia



ANEXO 14

ENCUESTA

NIVEL DE EDUCACIÓN: PRIMARIA SECUNDARIA

1. ¿Ud. está de acuerdo que la aplicación de un texto escolar, como material didáctico, es una herramienta clave que favorece el proceso enseñanza-aprendizaje en los estudiantes?

- SI Porqué.....
- NO Porqué.....

2. ¿Conoce Ud. los textos escolares que publica Amauta Editores?

- SI
- NO

3. ¿Cuáles son las principales razones por la que Ud. compra o compraría textos escolares de Amauta Editores?

- Calidad Contenido
- Comisiones o Incentivos
- Calidad Física: Color Papel Diseño
- Precio

4. ¿Cuáles son las principales razones por la que Ud. no compra o no compraría textos escolares de Amauta Editores?

- Calidad Contenido
- Comisiones o Incentivos
- Calidad Física: Color Papel Diseño
- Denuncias