

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**



**“Formulación de un plan estratégico para la empresa TIARA
AREQUIPA E.I.R.L. de la ciudad de Arequipa, 2020”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Gestión de Tecnologías de la Información

Autores:

Bach. Arenas Cárdenas, Claudia Cecilia
Bach. Zegarra Orihuela, Romil Kokin

Docente Guía:

Mg. Calle Herencia, César Alonso

TACNA – PERÚ

2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

A mí misma, por toda mi fortaleza demostrada en todas las pruebas de mi vida.

Claudia Cecilia Arenas Cárdenas

A Dios y a mi familia.

Romil Kokin Zegarra Orihuela

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	11
1.1 Título del tema	11
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Objetivos	12
1.4 Justificación	12
1.5 Metodología	14
1.6 Definiciones	15
1.7 Alcances y limitaciones	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 Conceptualización de las variables clave.....	19
2.2 Importancia de las variables o tópicos clave.....	32
2.3 Análisis comparativo	32
2.4 Análisis crítico	33
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	34
3.1 Reseña Histórica.....	34
3.2 Filosofía organizacional	35
3.2.1 Misión	35
3.2.2 Visión.....	35

3.2.3 Valores	35
3.3 Diseño organizacional.....	36
3.4 Productos y/o servicios	37
3.5 Diagnóstico organizacional	40
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	41
4.1 Diagnóstico de la Situación Actual.....	41
4.1.1 Diagnóstico Externo	41
4.1.2.1 Análisis PEST	41
4.1.2.2 Las Cinco Fuerzas De Porter	44
4.1.2.3 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	47
4.1.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	50
4.1.2 Diagnóstico interno.....	51
4.1.2.1 Perfil de Capacidades Internas (PCI)	51
4.1.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	54
4.1.3.3 Matriz FODA.....	55
4.2 Diseño o rediseño de filosofía organizacional.....	56
4.2.1 Propuesta de Visión y Misión	56
4.2.2 Propuesta de Valores	57
4.2.3 Propuesta de Objetivos	57
4.3 Formulación de estrategias.....	58
4.3.1 Estrategias genéricas	58
4.3.2 Estrategias alternativas	59

4.4 Diseño de planes de acción	61
4.4.1 Mapa Estratégico.....	61
4.4.2 Cuadro de Mando Integral.....	63
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS	65
CONCLUSIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cursos ofertados en talleres de verano	38
Tabla 2. Cursos ofertados en instituciones educativas	39
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos	50
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos	54
Tabla 5. Matriz FODA	55
Tabla 6. Matriz FODA cruzado.....	60

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1.	El análisis FODA.....	20
Figura 2.	El análisis PEST.	22
Figura 3.	Las cinco fuerzas de Porter.	25
Figura 4.	El cuadro de mando integral.	29
Figura 5.	Logo de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL.	34
Figura 6.	Valores de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL.	35
Figura 7.	Organigrama de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL.	36
Figura 8.	Mapa Estratégico de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL.	62

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación presente, se basa en la elaboración de un plan estratégico para la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L. Se partió del análisis del diagnóstico interno y externo, pasando por la formulación de la filosofía organizacional, de las estrategias para finalmente diseñar el plan de acción.

La investigación tuvo lugar en la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L., una empresa de servicios, dedicada a la enseñanza de robótica en instituciones educativas de la ciudad de Arequipa así como a la venta de kits de robótica a nivel nacional.

Del análisis interno se determinó que, el peso ponderado de las fortalezas es igual a 2.5, mientras que el peso ponderado de las debilidades es de 0.36 concluyendo como peso ponderado total 2.86, para así determinar que el análisis interno es favorable para la empresa.

Por otro lado, del análisis externo de la organización se determinó que, el peso ponderado de las oportunidades es de 1.47, mientras que el peso ponderado de las amenazas es de 0.91 obteniéndose como peso ponderado total 2.38 para así concluir que el análisis externo es favorable para la empresa.

Luego, a partir de análisis interno y externo, se desarrollaron las estrategias que fueron examinadas a través del CMI. (Cuadro de Mando Integral).

Finalmente se recomendó a la empresa continuar con la definición del plan de negocios, de marketing, de operaciones, de recursos humanos y financieros así como implementar el plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo general, la formulación de un plan estratégico, y como objetivos específicos realizar el diagnóstico interno y externo, diseñar la filosofía organizacional, formular las estrategias y un plan de acción para la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L.

El trabajo ha sido dividido en cinco capítulos, por lo tanto la estructura es la siguiente:

El primer capítulo, denominado “Antecedentes del estudio” consta del título del tema, planteamiento del problema, objetivos, justificación, metodología, definiciones, alcances y limitaciones.

El segundo capítulo, denominado “Marco Teórico” consta de la conceptualización de las variables o tópicos claves, importancia de las variables, análisis crítico así como comparativo.

El tercer capítulo, denominado “Marco Referencial” consta de la reseña histórica, la filosofía organizacional, diseño organizacional, productos y servicios y el diagnóstico organizacional.

El cuarto capítulo, denominado “Resultados”, consta del diagnóstico interno y externo, formulación de la filosofía organizacional, estrategias y el diseño de plan de acción.

El quinto capítulo, denominado “Sugerencias”, consta de recomendaciones finales.

Finalmente, se colocan conclusiones, bibliografía utilizada y anexos.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 Título del tema

“Formulación de un plan estratégico para la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L. de la ciudad de Arequipa, 2020”

1.2 Planteamiento del problema

TIARA AREQUIPA E.I.R.L. (Taller de Integración a la Robótica Aplicada en Arequipa) es una empresa de servicios, enfocada en la enseñanza de robótica en instituciones educativas de la ciudad de Arequipa, así como a la venta de kits de robótica a nivel nacional. Su actividad marca la diferencia con una propuesta educativa diferente para los clientes.

Sin embargo, se evidenció que la empresa presenta carencias como:

- Falta de visión a corto, mediano y largo plazo.
- Falta de proyectos a corto, mediano y largo plazo.
- Falta de organigrama y funciones específicas de los trabajadores.
- Falta de procesos internos y externos específicos.

Luego, las consecuencias de la ausencia de un planeamiento estratégico, así como de un mal ejercicio de administración de la misma, desperdiciando grandes oportunidades de negocio que la empresa podría realizar.

A razón de ello, se propone la formulación de un plan estratégico para la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L, herramienta que le permitirá una mejor

planificación del futuro, de la misión, de los objetivos, así como de las estrategias e indicadores, a fin de mejorar su competitividad.

La formulación del plan estratégico nos permitirá decidir qué haremos en el futuro, definiendo qué decisiones estratégicas se adoptarán a corto, mediano y largo plazo para satisfacer las expectativas de todos los interesados de la organización (Sáinz de Vicuña, 2017).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general:

- Formular un plan estratégico para la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L..

1.3.2 Objetivo específico:

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L.
- Diseñar la filosofía organizacional de la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L.
- Formular las estrategias de la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L.
- Diseñar los planes de acción de la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L.

1.4 Justificación

El planeamiento estratégico tiene la finalidad de comprender el ambiente de la organización, tomando ventaja de los elementos positivos para así contrarrestar aspectos negativos, desarrollando estrategias en base a la visión, misión y objetivos.

Walter y Pando (2014) exponen que un plan estratégico es una herramienta de administración que apoya a la toma de decisiones en el entorno actual, definiendo el camino a recorrer para adecuarse al cambio y a la demanda del entorno con el fin de lograr mayor eficiencia frente a la competencia.

1.4.1 Justificación teórica

Este trabajo se basa en la necesidad de formular herramienta valiosa de gestión que permita redirigir la empresa hacia un nuevo entorno, basada en las oportunidades que tiene, y de igual manera, disminuyendo riesgos.

Es así que a través de la formulación de este plan estratégico la empresa TIARA AREQUIPA EIRL podrá evidenciar un mejoramiento interno y externo debido a que es una herramienta vital que apoyará en mejores decisiones en torno a las actividades a desarrollar, y permitirá mayor eficiencia en la empresa.

1.4.2 Justificación metodológica

El fin de esta investigación es lograr la formulación de un plan estratégico para la empresa TIARA AREQUIPA EIRL a modo de lograr mejorar su funcionamiento como corporación y lograr un mejor éxito. Para dicha investigación, se recurrirá a fuentes fidedignas y al uso de herramientas de investigación, entre ellas podemos nombrar a informes, cuestionarios, entrevistas. Además se utilizarán herramientas de diagnóstico como son: FODA, PEST y “Las cinco Fuerzas de Porter”. Es gracias a esto, que se podrán obtener valiosos datos y soluciones para el proceso de planeamiento estratégico.

1.4.3 Justificación práctica

Esta investigación contará con la aplicación directa de conocimientos de áreas de marketing, finanzas así como de administración por lo que puede servir como futura guía para otras investigaciones relacionadas al tema o que presenten un problema de investigación similar. Así mismo será una excelente herramienta de direccionamiento para la empresa TIARA AREQUIPA EIRL.

1.5 Metodología

1.5.1 Enfoque

Enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Según Barrantes (2014) es un proceso que reúne, analiza y vierte información cualitativa y cuantitativa, en un mismo estudio.

1.5.2 Tipo:

Tipo aplicada, porque busca el conocimiento, actuar y modificación de una realidad específica.

1.5.3 Muestreo:

No probabilístico por conveniencia, porque se seleccionará la muestra a través de un juicio de forma subjetiva y de lo que se considere relevante.

1.5.4 Instrumento:

Se aplicará la encuesta además de revisión bibliográfica y análisis documental para la recolección de datos.

1.6 Definiciones

Direccionamiento estratégico:

Es toda acción a través de la cual toda empresa busca crecimiento, generación de utilidades así como permanencia en el mercado. Está integrado por principios corporativos y por la misión y visión de la organización. (Chiavenato, I. & Sapiro A.,2011).

Diagnóstico estratégico:

Es el análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de determinada institución. (David, F., 2013).

Plan operativo:

Etaapa donde personas o unidades encargadas de proyectos estratégicos, proceden al diseño de un plan de acción con la finalidad de lograr los resultados esperados, en un tiempo determinado. (Serna, H. ,2008)

Análisis interno:

Examinación de las debilidades y fortalezas de una institución. Implica así también la evaluación de las ventajas competitivas y competencias. (Serna, H. ,2008)

Análisis externo:

Examinación de las oportunidades y amenazas de una institución para el entendimiento del medio en el que se desenvuelve la organización. (Serna, H. ,2008)

FODA:

Es una herramienta que facilita el análisis situacional de una organización, determinando los factores que influyen, desde el exterior (amenazas u oportunidades), así como desde el aspecto interno (fortalezas y debilidades). (Mintzberg, H. & Quinn, J.B.,1993).

PEST:

Estudio de influencias económicas, políticas, culturales y tecnológicas y sus efectos sobre una organización. (Serna, H. ,2008)

Cinco Fuerzas de Poder:

Modelo holístico que analiza una empresa en base a su rentabilidad. Es también considerada una herramienta de gestión para el análisis externo basada en el análisis de la industria o sector perteneciente. (Mintzberg, H. & Quinn, J.B.,1993).

Cuadro de Mando Integral:

Herramienta de gestión que materializa los indicadores, objetivos, metas, plan de acción y visión corporativa, a través de una serie de estrategias a corto, mediano y largo plazo. (Serna, H. ,2008)

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1 Alcances

Esta investigación se basa en la formulación de un plan estratégico para la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L. de la ciudad de Arequipa, 2020.

Tiene como finalidad el análisis interno y externo, para así lograr la definición de estrategias de mediano plazo para ser puestas en práctica en un plan para la empresa durante los periodos 2021-2026, en pos del cumplimiento de los objetivos de la misma.

La información de carácter administrativo y operativo será suministrada por la empresa TIARA AREQUIPA EIRL. El proceso del trabajo tendrá una duración aproximada de cinco meses, especificando que los dos primeros meses serán destinados al análisis del contexto de la empresa y los otros dos meses, se desarrollará el plan estratégico propiamente dicho.

1.7.2 Limitaciones

Entre las limitaciones del presente estudio, tenemos las siguientes:

— Limitación temporal: El estudio corresponde al año 2020.

- Limitación espacial: El estudio será efectuado en la ciudad de Arequipa, departamento de Arequipa.
- Limitación organizacional: El estudio se realizará en la empresa “TIARA AREQUIPA EIRL”.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de las variables clave

2.1.1 Filosofía organizacional

La 'filosofía organizacional' se puede definir como un ítem valioso que contiene las definiciones de misión, visión, principios, valores, que tienen el propósito de lograr motivación e inspiración en el personal, constituyendo así 'la piedra filosofal' de la empresa que la encamina hacia sus propósitos.

2.1.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional consiste en la administración y ejecución de un plan estratégico, que retrata el proceso de implementación de las estrategias para la consecución de la misión y metas de una organización.

En otras palabras, es un proceso de creación de las estructuras de una institución que permitirán el desarrollo de las actividades y procesos para el cumplimiento de los objetivos definidos a través de la estrategia. Está conformada por dos aspectos: la estructura y los procesos, y la interrelación de los miembros de la organización.

2.1.3 Diagnóstico estratégico

Según Ocampo (2011) podemos decir que el diagnóstico estratégico es un proceso analítico que busca el conocimiento de la situación real de una institución y

de su entorno, para así generar ideas que determinarán la orientación futura de la misma.

Por ello, es definido como una de las fases clave del análisis estratégico de toda organización. Está constituido por un análisis interno y externo de la empresa en un tiempo determinado. Dicho diagnóstico se realiza a través del uso de variadas herramientas entre las cuales se encuentra el análisis FODA, la técnica de 'las 5 fuerzas de Porter', la dinámica 'PEST' entre otras.

2.1.3.1 Análisis FODA

Es también llamado 'análisis situacional' constituye uno de los aspectos fundamentales de toda planeación estratégica. Esta estrategia busca reunir datos para lograr el conocimiento del perfil de operación de una organización en determinado tiempo, el establecimiento del diagnóstico objetivo así como del diseño y ejecución de estrategias, para el mejoramiento de la competitividad.



Figura 1. El análisis FODA. Tomado de Sarli, Gonzales y Ayres (2005). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Facultad de Odontología. Cuyo. 2015. Volumen 9. N° 1

Fortalezas:

Compuesta por recursos valiosos y capacidades competitivas de dicha organización, traducidos en situaciones favorables o logros.

Oportunidades:

Constituye toda fuerza ambiental no controlable por la organización y de carácter externo, que representa un elemento de potencial mejoría o crecimiento.

Debilidades:

Implica habilidades, recursos carentes, actividades desarrolladas deficientemente, obstáculos, limitadores, así como todo factor que provoque una posición desfavorable frente al medio competitivo.

Amenazas:

Constituye toda fuerza ambiental no controlable por la empresa, representado por problemas potenciales y aspectos negativos.

2.1.3.2 Análisis PEST

El análisis PEST se puede definir como una herramienta de medición de negocios, que por sus siglas 'PEST', está determinado por los factores "Político", "Económico", "Social", "Tecnológico", variables precisamente medibles para la

comprensión de la posición, potencial y dirección de determinado negocio en el mercado.

Dichos factores son meramente externos, los cuales pueden definir el escenario en el que opera dicha empresa, delimitando las tendencias generales y mostrando valiosos datos para una correcta toma de decisiones y para la formulación de estrategias.

Así, el análisis PEST incluye cuatro factores que pasaremos a describir a continuación:

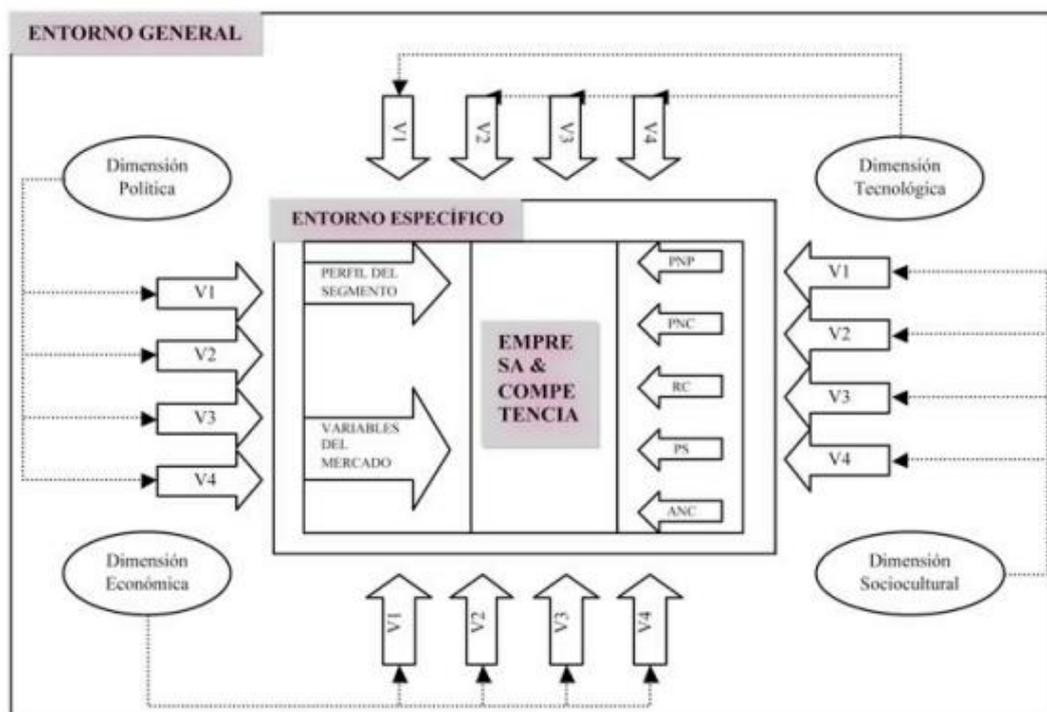


Figura 2. El análisis PEST. Tomado de: Terrazas, R. (2004). Modelo de Dirección Estratégica. Trabajo del Programa Doctoral en Business Administration. Atlantic International University (USA); Bolivia

Factores Políticos:

Los factores políticos se pueden definir como el análisis del impacto político o legislativo, el ejercicio del poder, las élites y las burocracias en una empresa”

En añadidura, son el conjunto de factores de índole gubernamental que influyen el desempeño de la organización, llámense restricciones del comercio, industria, aranceles, legislaciones gubernamentales, políticas nuevas, cambios en leyes laborales, medioambiente, protección del cliente, etc.

Factores Económicos:

Según David (2003), los factores económicos se pueden definir como las condiciones macroeconómicas del entorno externo como la situación del PBI, inflación, tipo de cambio, tasas de interés, importación, exportación, etc.

Cabe recalcar que no todos los indicadores económicos tienen una influencia sobre un determinado sector, por lo tanto se deberán seleccionar cuidadosamente aquellos cuyo impacto sea relevante en el futuro.

Factores Sociales:

Citando a Hall (1996), los factores sociales están definidos por el análisis de aspectos como situación educativa, estilos de vida, cultura, etc. que pueden afectar una empresa.

Aquí se incluyen también indicadores como características básicas, gustos, preferencias, hábitos de consumo de la sociedad, población geográfica, entre otros.

Factores Tecnológicos:

De acuerdo a Brenes (2003), los factores tecnológicos están compuestos por tendencias en sistemas informáticos, tecnología y área digital.

Dichos factores, determinan en las barreras de entrada, los niveles de producción y la externalización de decisiones teniendo influencia directa en costes y calidad. De este modo, dentro de estos indicadores tenemos, innovaciones tecnológicas, influencia de internet y el comercio virtual.

2.1.3.3 Las cinco fuerzas de Porter

Herramienta que analiza el entorno competitivo de una organización, en base a las cinco fuerzas básicas competitivas (nuevos entrantes, productos y servicios sustitutivos, rivalidad entre competidores, poder de negociación de proveedores y clientes).

Dichas fuerzas en particular influyen en la competición de una empresa en determinado sector y juntas pueden determinar la rentabilidad de un sector, debido a que se encuentran actuando de forma permanente en contra de la rentabilidad del mercado. Porter ve la estrategia como competencia y define la competencia como una lucha por ganancias marcada por cinco fuerzas distintas.

Cabe resaltar que dicho modelo se basa en la microeconomía y, a pesar de las críticas de autores como Mintzberg, sigue siendo uno de los marcos estratégicos más aplicados que se utilizan en la actualidad.

De esta manera, dicho modelo incluye cinco fuerzas que pasaremos a describir a continuación:

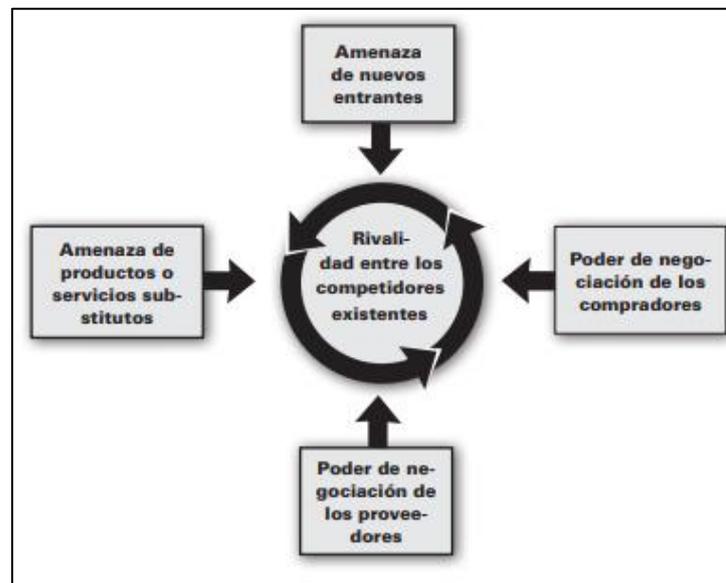


Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter. Tomado de Porter, M. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY: The Free Press

Amenaza de nuevos entrantes

Se basa en la amenaza del ingreso de nuevos entrantes, que depende de las barreras de entrada, leyes de gobierno y represalias. Al respecto argumenta Yunna y Yisheng (2014) que cuando nuevos competidores ingresan, se desencadena el nacimiento de un mercado altamente competitivo, generándose un deterioro del nivel de utilidad del sector y un peligro para la supervivencia de algunas organizaciones.

- Barreras de entrada: Son los beneficios que disfrutaban las organizaciones y que reducen el nivel de estimulación para el ingreso de competidores nuevos, como son: beneficios de escala en favor de la demanda, economía de escala en favor de la oferta, costos de cliente por el cambio de proveedor, ventaja de los actores establecidos, acceso a medios de distribución,

- Políticas gubernamentales: Son el conjunto de dictámenes, leyes, resoluciones o decretos que tienen la potestad de crear requisitos nuevos que pueden favorecer o desfavorecer los niveles de estimulación para la entrada de inversionistas nuevos al sector.
- Represalia de los actores establecidos: Está definida por la reacción de toda organización por la entrada de un competidor nuevo. Depende de elementos como liquidez del sector, represalia de los actores establecidos con los entrantes nuevos y nivel de crecimiento del sector.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta fuerza está definida por un sustituto, bien o servicio que realiza la función similar que otro producto, según la opinión del cliente. Así, la amenaza es de nivel alto si el bien o servicio sustituto posee un atractivo precio, si posee un desempeño más eficiente o si el costo para el cliente es bajo si realiza un cambio.

Poder de negociación de los compradores

Basada en el cliente, persona u empresa que demanda los productos producidos por una industria. El nivel de poder es alto si los productos adquiridos son estandarizados, si el grupo de clientes es más reducido que el de vendedores y cada uno compra en cantidades grandes o si los compradores al cambiar de proveedor no deben asumir costos.

Poder de negociación de los proveedores

Basada en los proveedores, persona o una empresa que brinda abastecimiento a otra organización para que ésta pueda explotarlos en su actividad económica. Entonces, el poder recae en los proveedores cuando los compradores asumen los costos derivados del cambio de proveedor, cuando los proveedores brindan productos diferenciados o cuando sus ingresos no dependen del sector al que realizan la venta. Así mismo mantienen el poder cuando no hay existencia de un sustituto.

Rivalidad entre los competidores existentes

Se da a través de campañas publicitarias, mejoramiento de servicios, lanzamientos de nuevos productos o nuevas promociones. La rivalidad es alta si las barreras de salida son elevadas, si los rivales posee un alto nivel de compromiso con el negocio aspirando a ser líderes, independientemente del desempeño económico o si los competidores son iguales en tamaño o más numerosos.

Además es probable que ocurre una competencia en base al precio si los costos son altos, si los compradores deben asumir un costo bajo por cambio de proveedor, si los bienes o servicios son similares o si el producto es perecible.

2.1.3.4 MEFE – Matriz de Evaluación de Factores Externos

De acuerdo con David (1997) es una herramienta que tiene por finalidad ejecutar un resumen y evaluación de los datos económicos, culturales, sociales, demográficos, ambientales, gubernamentales, tecnológicos, jurídicos y competitivos de una organización.

En otras palabras, esta matriz permite cuantificar los resultados, en base a las amenazas y oportunidades del entorno, frente a las cuales la empresa debe tomar acciones defensivas u ofensivas.

2.1.3.5 MEFI – Matriz de Evaluación de Factores Internos

Afirma David (1997) que es una herramienta de análisis que evalúa y realiza un resume de las debilidades y fortalezas relacionadas con finanzas, producción, recursos humanos, mercadeo, desarrollo e investigación. En otras palabras, analiza las relaciones internas institucionales.

Al respecto D'Alessio (2015) menciona que su aplicación necesita de un intuitivo juicio para el entendimiento de los factores determinantes de una empresa.

2.1.3.6 Cuadro de Mando Integral

Llamado también 'Balanced Scorecard', cuyos autores son Kaplan y Norton.

Está constituido por conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio. (Kaplan y Norton, 2000)

En otras palabras, es una herramienta de gestión que apoya en la toma de decisiones directivas por la forma en que brinda información de forma periódica basándose exclusivamente en indicadores.

De esta manera el CMI permite plasmar una estrategia institucional en objetivos específicos y concretos.

Cabe recalcar que el principal fin del 'Balanced Scorecard' es proporcionar información suficiente sobre los cambios del ambiente, como mercados, clientes, competidores y tecnología, para que de este modo la dirección gerencial pueda captar amenazas y oportunidades de la empresa respecto a la competencia.

Luego las cuatro perspectivas que contiene son:

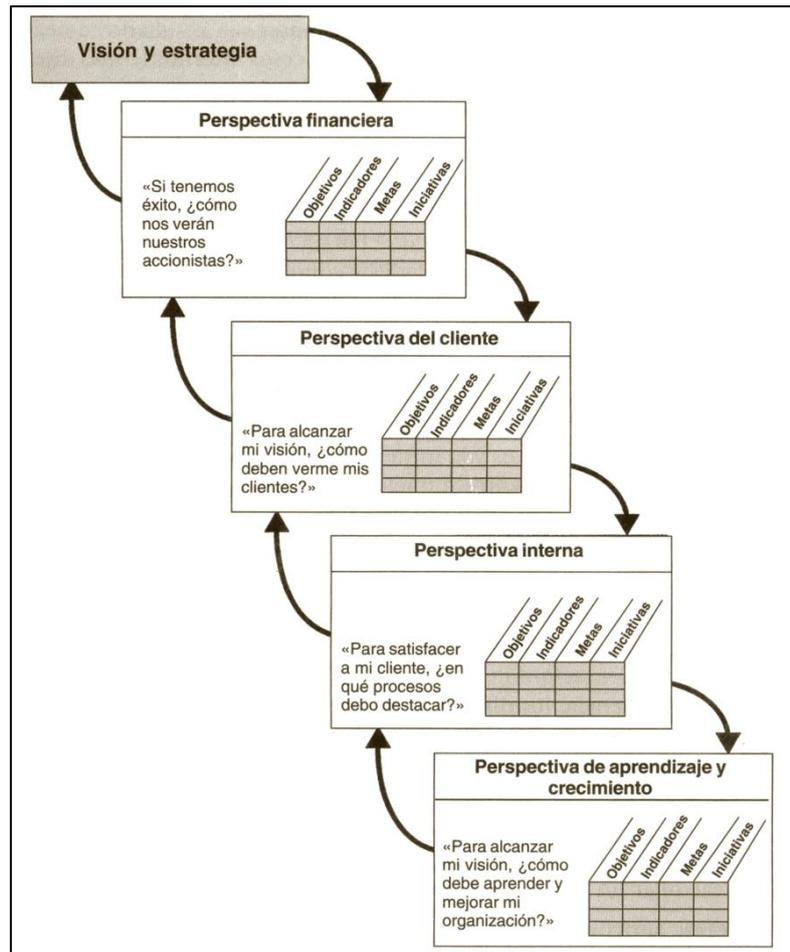


Figura 4. El cuadro de mando integral. Tomado de: Kaplan y Norton (2000). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión

Perspectiva financiera

Perspectiva que monitorea el cumplimiento de los objetivos de una institución. Tiene como finalidad maximizar los beneficios para así lograr la definición de objetivos y lograr motivar a los accionistas el aseguramiento de los fondos continuos a la empresa.

Está compuesta de tres dimensiones básicas las cuales son crecimiento, rentabilidad y valor del accionista.

Perspectiva del cliente

Perspectiva que engloba al conjunto de actividades de valor que incrementan el nivel competitivo de la empresa. De esta manera se visualiza como los clientes perciben el valor ofrecido y de qué manera recompensan a la empresa con los resultados financieros esperados. Además permite verificar nivel de satisfacción y fidelidad del cliente.

Está compuesta de cuatro dimensiones básicas como son desempeño, calidad y servicio de producto, así como costo de propiedad y tiempo.

Perspectiva del proceso interno

Perspectiva encargada de identificar los procesos críticos internos que la empresa debe realizar de forma eficiente permitiendo así analizar el proceso interno de la satisfacción del cliente y enfocar la entrega percibida acorde a los objetivos de los mismos.

Está compuesta de tres dimensiones básicas las cuales son productividad, tiempo de ciclo y calidad.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva base que permite alcanzar los objetivos de las otras perspectivas.

Fomenta que la empresa invierta en capacitación, coordine los procedimientos de trabajo de forma más eficiente y potencie las tecnologías y sistemas de información.

Está compuesta por tres dimensiones como son activos intelectuales, mejora operacional, e innovación de mercado y aprendizaje.

2.1.4 Formulación de estrategias

De acuerdo con Gerstein (1988) consiste en la conversión de decisiones estratégicas en comportamientos eficaces que engloben el desarrollo de programas en todas las unidades de la empresa llámese procesos de producción, logística interna, externa, servicio, desarrollo de productos, operaciones, mercadotecnia, ventas, capacitación, administración de recursos humanos y finanzas.

Luego, el acto de formulación de estrategias constituye el lazo entre las relaciones producto-mercado y las actividades de la organización que definirán la naturaleza de los negocios y los planeamientos a futuro, basados en el previo estudio interno y externo de la institución.

Así bien, es una 'apuesta' en el que la organización tiene el ánimo de lucha por mantenerse en el sector haciendo uso de todas sus herramientas, basada en políticas flexibles y competentes de gestión que le permitan un posicionamiento y continuidad en el futuro.

2.1.5 Diseño de planes de acción

Basados en las estrategias anteriormente definidas y para su eficacia es importante la concretización de las mismas en planes de acción, herramientas vitales que contendrán en detalle la forma y tiempo en que estas se llevarán a cabo con la finalidad de lograr los objetivos fijados.

De acuerdo con Kotler (1989), para el diseño de planes de acción se debe verificar recursos materiales, humanos y financieros, evaluar los costes y finalmente jerarquizar la atención y dedicación que requieren los planes en función al nivel de importancia e urgencia.

2.2 Importancia de las variables o tópicos clave

Su importancia se basa en que conocerlas nos permitirá un mayor dominio del tema, y en consecuencia, un mejor proceso de implementación, análisis para así finalmente obtener mejores resultados de investigación.

Esto debido a que en cualquier investigación, se debe partir primero de una base teórica completa que nos dará un panorama amplio de todos los puntos a tener en cuenta, para luego proceder al aspecto externo del estudio en sí mismo para así obtener exitosos resultados en nuestra propuesta estratégica.

2.3 Análisis comparativo

La definición de cada uno de los tópicos claves anteriores ayudará a la limitación y elección del modelo y metodología a emplear para lograr los objetivos de esta investigación.

De este modo de acuerdo con Hill et. al (2015) plantean un modelo de planificación estratégica que contiene cinco fases que parten desde la elección de la misión, el análisis del entorno interno y externo, pasando por la elección de las estrategias para así finalmente lograr su implementación y ejecución.

Por otro lado, D'Alessio (2015) propone un modelo secuencia de administración estratégica que parte desde el establecimiento de la misión y visión, pasando por la definición de los valores de la empresa, intereses organizacionales, para así evaluar los factores influyentes internos y externos, luego determinar los objetivos estratégicos a largo plazo y así concluir con la elección e implementación de las estrategias adecuadas.

2.4 Análisis crítico

Esta investigación se desarrollará en base del modelo secuencia integral del proceso estratégico sugerido por D'Alessio (2015) para conseguir un plan estratégico de la empresa TIARA AREQUIPA 2021.

Para ello, se realizará el uso de conocidas matrices de análisis interno y externo que permitirán conocer a fondo el estado previo de la organización, para luego formular y definir los objetivos estratégicos y poder definir las estrategias. Posteriormente se realizará la confección de los indicadores de desempeño para la medición de los objetivos estratégicos, para culminar con la puesta en acción de las nuevas directrices estratégicas que permitirán mejorar el nivel de competitividad y éxito de la empresa TIARA AREQUIPA en el sector en el que se desempeña.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Reseña Histórica

TIARA AREQUIPA EIRL. (Taller de Integración Aplicada a la Robótica en Arequipa) es una empresa educativa dedicada a la enseñanza de robótica educativa a través de talleres para diferentes niveles: inicial, primaria y secundaria.

La empresa fue establecida en octubre del 2015 y se encuentra ubicada en la ciudad de Arequipa, Perú. La razón de su existencia se debe a la necesidad de formar estudiantes que respondan a las exigencias de una sociedad globalizada y tecnologizada que requiere cada vez más que los alumnos adopten competencias científicas, tecnológicas y digitales que los hagan ciudadanos eficientes para el siglo XXI.

El logo de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL es el siguiente:



Figura 5. Logo de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL Fuente: Elaboración propia.

3.2 Filosofía organizacional

3.2.1 Misión

Ofrecer una formación académica integral y de calidad en la enseñanza, formando estudiantes con habilidades de construcción creativa y dominio de lenguaje tecnológico y físico, claves para un futuro prometedor en un mundo globalizado.

3.2.2 Visión

Ser una corporación educativa reconocida por las oportunidades de desarrollo integral que ofrece a sus estudiantes interesados en su formación constante.

3.2.3 Valores

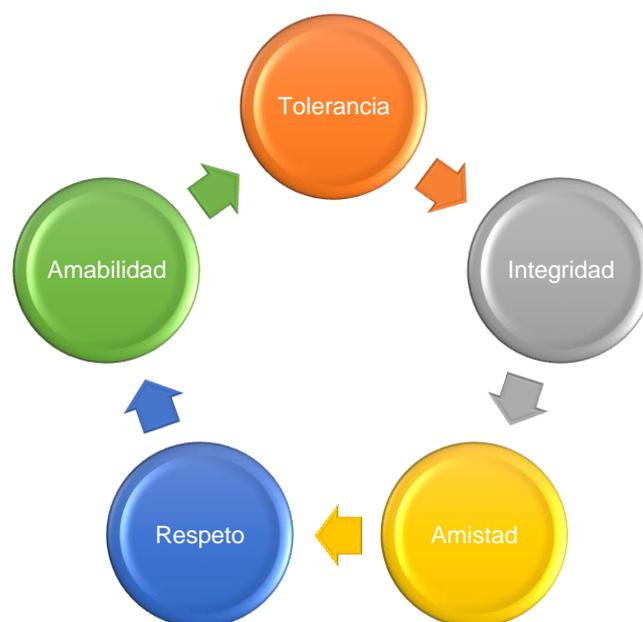


Figura 6. Valores de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL. Fuente: Elaboración propia

3.3 Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL consiste en:

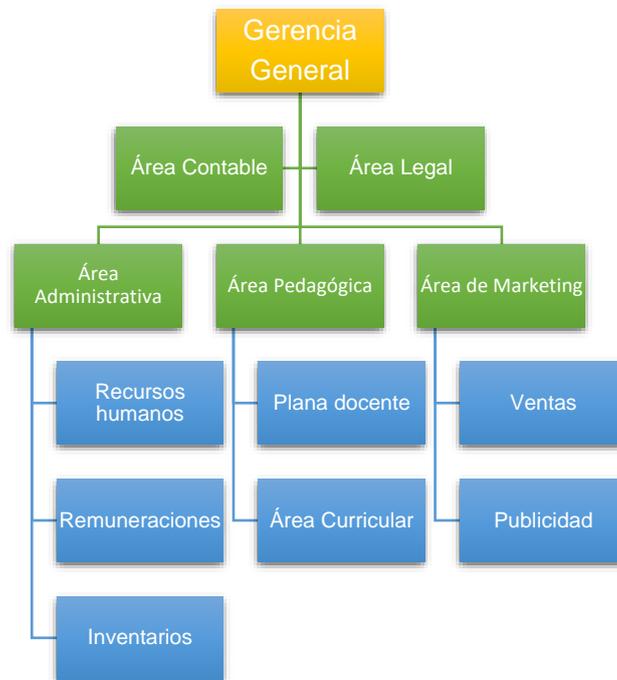


Figura 7. Organigrama de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL. Fuente: Elaboración propia

Luego, cada rol presente en el organigrama desempeña las siguientes funciones:

- **Gerencia general:** Propietario y representante legal de la institución, sus funciones se basan en toma de decisiones estratégicas y financieras.
- **Área Contable:** Es el área encargada del registro de operaciones empresariales, realizando actividades en base a libros contables, cuentas de pérdidas y ganancias mensuales y anuales así como del cumplimiento de obligaciones tributarias.

- **Área Legal:** Es el área encargada de orientar en los procesos de negociación (compra, venta, alquiler, alianzas, etc.) así como de representar a la empresa en procesos de contrataciones y/o trámites específicos, defendiendo en todo momento los intereses de la organización.
- **Área Administrativa:** Encargada de funcionamiento de la empresa y tiene a cargo actividades específicas como contrataciones, pagos a personal y control de recursos humanos.
- **Área Pedagógica:** Es el área encargada de la coordinación de los procesos educativos que se brindan dentro de la empresa, teniendo a cargo actividades específicas como el diseño del currículo de competencias y aprendizajes de los estudiantes y diseño de guías de estudio.
- **Área de Marketing:** Es el área encargada del manejo de las estrategias de venta de la organización y sus actividades específicas se basan en el manejo de publicidad escrita, digital, posicionamiento empresarial así como incrementos de ventas.

3.4 Productos y/o servicios

La empresa TIARA AREQUIPA EIRL ofrece los siguientes servicios:

- **Enseñanza de robótica educativa en talleres de verano:**

La empresa realiza la apertura de talleres de robótica en su sede principal en Arequipa, dirigida a estudiantes del nivel inicial, primaria y secundaria en base a cursos como:

Tabla 1*Cursos Ofertados en Talleres de Verano*

Nombre del Curso	Edades	Material
Robótica Nanokids	3 – 4 – 5 años	 Kit LEGO 9656 “Primeras Máquinas Simples”
Robótica Minikids	6 – 7 – 8 años	 Kit LEGO 9580 “Wedo 1.0”
Robótica Macrokids	9 – 10 – 11 años	 Kit LEGO 45300 “Wedo 2.0”
Robótica Megakids	12 – 13 – 14 años	 Kit LEGO 9686 “Máquinas Simples y Motorizadas”
Robótica Terakids	15 – 16 – 17 años	 Kit LEGO 4544 “Mindstorms EV3”

Fuente: Elaboración propia

- **Enseñanza de robótica educativa en instituciones educativas:**

La empresa realiza la enseñanza de robótica en instituciones educativas de la ciudad de Arequipa, dirigido hacia los niveles de inicial, primaria y secundaria.

Tabla 2

Cursos Ofertados en Instituciones Educativas

Nombre del Curso	Nivel	Material
Robótica Nanokids	Inicial 3-4-5 años	 <p>Kit LEGO 9656 "Primeras Máquinas Simples"</p>
Robótica Minikids	Primaria 1º a 6º	 <p>Kit LEGO 9580 "Wedo 1.0"</p>
Robótica Terakids	Secundaria 1º a 5º	 <p>Kit LEGO 4544 "Mindstorms EV3"</p>

Fuente: Elaboración propia

3.5 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional constituye una útil herramienta para el conocimiento de la realidad actual de una institución y problemas que impidan su desarrollo, crecimiento y/o sobrevivencia.

De esto modo, para realizar el diagnóstico organizacional se ha aplicado una encuesta (**Anexo 1**) a todos los miembros de la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L.

Concluida la encuesta se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a los aspectos centrales de la empresa, la mayoría de empleados conoce la finalidad, los beneficios y valores de la empresa. Sin embargo algunos objetivos de la empresa aún no han sido determinados claramente y de igual modo no han sido comunicados ni interiorizados por todos los miembros.
- En cuanto a la estrategia de trabajo, aún se deben definir claramente las funciones de cada miembro, de modo que se debe reinventar el organigrama. Además el reglamento de trabajo de la empresa debe ser actualizado para así poder solucionar algunas dificultades de comunicación y coordinación surgidas.
- Luego, en cuanto al área de recursos humanos, el personal está comprometido con la empresa puesto que valoran todas las ventajas que les ofrece la empresa, sin embargo aún se deben realizar mejoras como, capacitaciones constantes al personal y otros incentivos que mejoren esta área.
- Finalmente en cuanto al área de recursos materiales y finanzas, no existen deficiencias de consideración.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la Situación Actual

4.1.1 Diagnóstico Externo

Para realizar el diagnóstico externo utilizaremos tres herramientas: el análisis PEST, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

4.1.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST se puede definir como una herramienta que mide el negocio, que por sus siglas 'PEST', está compuesto por los factores "Político", "Económico", "Social", "Tecnológico", variables precisamente medibles para la comprensión de la posición, potencial y dirección de determinada organización en el mercado.

A continuación presentamos el análisis PEST realizado en base a la empresa TIARA AREQUIPA EIRL.

Dimensión Política

En Perú, se estableció la Ley N° 30309, estatuto que fomenta la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica.

Actualmente, se ha ampliado esta ley hasta el año 2022, debido a que el gobierno hizo público el Decreto de Urgencia N° 010-2019: "Decreto de Urgencia que

modifica la Ley N° 30309, Ley que fomenta la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica” por tres años adicionales.

Así mismo, este decreto se alinea con la Política Nacional de Competitividad y Productividad, cuya misión es desarrollar competencias de mejora tecnológicas, innovación y promoción de uso de los incentivos tributarios en desarrollo e investigación.

Dimensión Económica

La economía mundial se encuentra enfrentando una de las peores crisis debido al surgimiento de la pandemia por el COVID-19. Debido a ello, los países han venido adoptando medidas económicas y sanitarias muy rigurosas.

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024 (MMM) se proyecta una significativa caída de la economía global en el 2020 (-4,3%) por la recesión sincronizada de los bloques económicos, siendo esta una gran caída que no se había reportado desde la Gran Depresión en 1930.

Además, en el contexto peruano, según el Banco Mundial se visualiza que el PBI del Perú sufrirá una caída del 12% en el 2020.

Estas proyecciones nos avisan de una fuerte caída y crisis de la economía global a inicios del 2020 por la cuarentena, el aislamiento social y el endurecimiento de las condiciones financieras, y es que según el INEI en el año 2020 se registró una disminución en -11,12% de la producción nacional, una de las tasas más bajas registrada en las últimas tres décadas luego de casi 22 años de crecimiento económico.

Sin embargo, se visualiza que en la segunda mitad del 2020, se dé una posible recuperación a causa de la apertura progresiva de los sectores comerciales, las medidas que se están tomando para impulsar la economía y la recuperación en la cotización de materia prima.

Finalmente para el 2021, es de esperar un crecimiento en la economía global en un 5,3% debido a la continuación del impulso en planes de reactivación, mejora en inversiones, lo que ayudaría a estabilizar la economía mundial.

Dimensión Social

De acuerdo con el informe técnico Perú “Comportamiento de los Indicadores del Mercado Laboral” elaborado por el INEI, el segundo trimestre del 2020, la población ocupada del país registró una cifra de 10 millones 272 mil 400 personas, cifra en un 39,6% menor que el trimestre anterior. Esto debido evidentemente al establecimiento de cuarentena por el COVID-19.

Luego, a nivel nacional la tasa de desempleo en el segundo trimestre del 2020 fue de 8.8%, estimándose que 994 mil 300 personas buscaron empleo en el país.

Además, según el informe “Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional” emitido por el INEI, en el año 2021 la población en Perú alcanzará la cifra de 33 millones 35 mil 304 habitantes. En el documento se detalla también que veinte años después en el 2050 la población aumentará en 39 millones 363 mil personas, luego en 2061 se registrará 39 millones 793 mil habitantes, es decir el mayor volumen poblacional, sin embargo en adelante la población proyectada experimentará un descenso.

Luego, en el sector educativo, de acuerdo con el informe técnico “Estado de la Niñez y Adolescencia” creado también por el INEI, en el segundo trimestre del 2020, un 94.2% de la población entre los 6 y 11 años de edad fueron matriculados y accedieron a clases a distancia a través de un medio tecnológico (radio, televisión, computadora, laptop, celular).

Según área de residencia, tuvieron lugar en esta modalidad de estudio, el 93,3% de estudiantes de área rural y un 94,5% del área urbana.

Dimensión Tecnológica

De acuerdo con el “Informe Técnico Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, en el tercer trimestre de 2020, el 98,4% de los hogares del país posee al menos una Tecnología de Información y Comunicación, mientras que, en el pasado trimestre del 2019, en el 93,7% de hogares existía al menos una TIC, habiéndose incrementado en 4,7% puntos.

4.1.2.2 Las Cinco Fuerzas De Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter sirve para el análisis del entorno competitivo de una organización, en términos de cinco fuerzas básicas competitivas (amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos y servicios sustitutivos, rivalidad entre competidores, poder de negociación de clientes y de proveedores).

Es así que el análisis de las cinco fuerzas de Porter, basado en la empresa TIARA AREQUIPA EIRL es:

Amenaza de nuevos entrantes

El mercado del servicio de enseñanza de robótica educativa no permite que cualquier persona pueda ofrecer sus servicios en el rubro, debido a que requiere conocimientos básicos en robótica educativa, área de estudio que no viene siendo tomada en cuenta, por lo que el profesional que desee especializarse en el tema deberá por fuentes propias, capacitarse en dicha área o si accede a ciertas especializaciones que se vienen dando por instituciones privadas en el Perú, debe realizar una fuerte inversión para lograr solo su capacitación, debido a que montar una empresa de servicios requiere una formación en gestión, administración, además de un fuerte liderazgo e inversión económica para la implementación que reside en la compra de como mínimo 20 kits de robótica, lo cual asciende a una suma de más de veinte mil soles, sin contar otras áreas de inversión. Sin embargo, debido a que se proyecta una fuerte expansión de la cultura tecnológica en los años venideros, se podrían presentar nuevos competidores.

Por lo tanto, se considera la amenaza de nuevos entrantes de nivel bajo-medio.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Las barreras de nuevas entradas son altas debido a hace falta una alta inversión económica para la implementación de insumos básicos, por ejemplo, el costo de un kit de robótica se eleva más allá de los 700 soles, sin tomar en cuenta, la inversión que se debe realizar en complementos tecnológicos, infraestructura, plana docente, pago de tributos, etc. Además se requiere un posicionamiento en el mercado, basado en estrategias de marketing, branding, así como de una base sólida de años

de presencia en el mercado para lograr la confianza del cliente, así mismo se requiere el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas nacionales, para poder continuar vigentes en el mercado durante todo un año.

Sin embargo, debido a que se proyecta una fuerte expansión de la cultura tecnológica en los años venideros, es posible la aparición de nuevos competidores.

De esta forma, se considera la amenaza de nuevos servicios sustitutos de nivel bajo-medio.

Poder de negociación de los compradores

Actualmente en el sector de la educación en robótica, existe un bajo nivel de competencia debido a que la robótica es un campo que recién se viene desarrollando en el Perú, partiendo del regular nivel de conocimiento de su existencia, importancia, así como de cierto temor a invertir en recursos necesarios como kits de robótica, instrumentos tecnológicos de apoyo y otros. Luego, en la ciudad de Arequipa, existen solo 3 empresas de servicios de enseñanza de robótica educativa.

De este modo, en el mercado del ofrecimiento de servicios de educación en robótica para infantes, la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L. que ofrece servicios prioritariamente orientados para el nivel socioeconómico B y C, posee un nivel de competencia bajo debido a que las otras dos empresas de robótica poseen más de un local en la ciudad de Arequipa, sin embargo la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L. se viene diferenciando del resto por la fuerte inversión en marketing digital lo cual ha venido trayendo consigo buenos resultados en el abordamiento de clientes, a diferencia de las demás empresas que no ofrecen mucha relevancia al marketing.

Por tanto, el poder de negociación de los clientes se considera una amenaza baja. El poder de negociación de la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L. es alto.

Poder de negociación de los proveedores

En el mercado nacional encontramos un solo distribuidor que abastece del insumo principal: kits de robótica. La empresa ROBOBRICKS STEAM PERU (Lima-Perú), es una empresa dedicada a ofrecer soluciones educativas con uso de kits educativos de primera generación

Sin embargo, en el mercado internacional, existen variedad de empresas que ofrecen el mismo insumo e incluso con un precio mucho más bajo que el del proveedor nacional, de este modo TIARA AREQUIPA E.I.R.L. ha venido realizando inversiones en negocios internacionales para la adquisición de insumos sin dificultad alguna.

En este caso, nuestro poder de negociación es alto.

4.1.2.3 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Es una metodología que permite identificar amenazas y oportunidades potenciales de una institución. Revisar tabla en **anexo 2**.

Factor económico:

En el contexto actual, para la empresa TIARA AREQUIPA EIRL el nivel de ingresos disponibles del último periodo significó una fortaleza, resultado del proceso de reinversión de la empresa debido a la pandemia, lo que obligó a la organización a

crear otras fuentes de ingreso. Sin embargo las tasas de impuestos no han cambiado e incluso el valor de la moneda nacional han sido debilidades para la empresa en los procesos de compra y/o adquisición de materia prima que se ha visto la empresa en obligación de hacer.

Factor político:

En el contexto internacional, las políticas económicas mundiales han sufrido un cambio debido a la pandemia, en esta situación los aranceles impuestos a los procesos de compra realizados en el último periodo han significado una debilidad para la empresa, así como los cambios en leyes fiscales, por ejemplo las de importación de productos.

Factor social:

Para la empresa han significado fortalezas, los cambios en estilos de vida y hábitos de compra que se han venido dando por la pandemia, debido a que nuestro segmento de clientes han aumentado sus procesos de compra de nuestros productos durante este último periodo. Luego, una de las debilidades sociales que afectan a la empresa, ha sido el bajo nivel educativo promedio debido a que la población viene adaptándose a las nuevas tendencias tecnológicas en educación y una de ellas es precisamente, la inmersión de la robótica educativa, en la cultura educacional peruana, por lo que la importancia de este campo va tomando relevancia en los procesos de decisión de los clientes.

Factor tecnológico:

A nivel tecnológico, el nivel de tecnología y el acceso a TI, representan fortalezas para la empresa puesto que la llegada de una nueva cultura de trabajo en empresas basadas en TI, ha mejorado muchas actividades de la empresa, se redujo retrasos en el trabajo, y se aceleró la automatización.

Factor geográfico:

El componente geográfico descrito en variables como ubicación y vías de acceso significan fortalezas para la empresa TIARA AREQUIPA EIRL debido a que la organización se ubica en una de las ciudades principales del país y en una zona altamente comercial y accesible.

Finalmente, realizando la interpretación de nuestra ponderación total podemos decir que al haber obtenido una cifra de 2.38 calificada como “ponderación media”, la empresa TIARA AREQUIPA EIRL está respondiendo de forma regular-buena al sector.

4.1.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factor Externo Clave De Éxito	Ponderación	Calificación	Promedio
Oportunidades			
Disponibilidad de créditos	0,09	3	0,27
Estilos de vida	0,09	3	0,27
Hábitos de compra	0,04	3	0,12
Nivel de tecnología	0,05	3	0,15
Flexibilidad de procesos	0,08	3	0,24
Acceso a TI	0,09	3	0,27
Ubicación	0,03	3	0,09
Vías de acceso	0,02	3	0,06
Subtotal Oportunidades			1,47
Amenazas			
Nivel de ingresos disponibles	0,07	2	0,14
Tasas de impuestos	0,06	1	0,06
Valor de la moneda nacional	0,15	2	0,3
Aranceles especiales	0,09	2	0,18
Cambios en las leyes fiscales	0,05	1	0,05
Nivel educativo promedio	0,05	2	0,1
Clima	0,04	2	0,08
Subtotal Amenazas			0,91
TOTAL	100%		2,38

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Diagnóstico interno

Para realizar el diagnóstico interno utilizaremos tres herramientas: el Perfil de Capacidades Internas (PCI), el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y la Matriz de Evaluación de (MEFI)

4.1.2.1 Perfil de Capacidades Internas (PCI)

Herramienta de evaluación de las fortalezas y debilidades de una institución en base a las oportunidades y amenazas del contexto, en base a factores que influyen en la operación corporativa, basados en cinco categorías: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. Revisar tabla en el **anexo 3**.

Capacidad directiva:

El director de la empresa lleva más de 15 años en el cargo así como el administrador y contador por lo que se puede hablar de una sólida base empresarial.

La gerencia y dirección se encarga de realizar un seguimiento semanal, mensual y anual, así como al establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas. En este ámbito una de las fortalezas ha venido siendo durante varios años el mantenimiento de una buena imagen corporativa en el mercado, sin embargo una de las debilidades ha sido la falencia en puesto en práctica de herramientas de dirección estratégica.

Capacidad competitiva:

En el mercado competitivo, encontramos dos empresas que realizan las mismas actividades que TIARA AREQUIPA E.I.R.L: la prestación de servicios de enseñanza de robótica educativa. Sin embargo, una de las fortalezas empresariales ha venido siendo la alta presencia en el sector, por la buena respuesta de nuestros clientes a través de su compromiso de lealtad año tras año.

Capacidad financiera:

Basados en el análisis de los reportes financieros internos podemos concluir que a pesar de la crisis mundial sanitaria que viene afectando seriamente la economía sobre todo de las empresas y más aún del sector educativo, el retorno de la inversión ha sido una de las fortalezas en la empresa, debido a la capacidad innovadora que surgió por la crisis y que obligó a la empresa a emprender un nuevo rubro como es la venta de kits de robótica a nivel nacional y la renovación de sus servicios, por lo que se mantuvo la rentabilidad 2020. Así mismo, debido a los fondos de previos años y a la facilidad que ofreció el estado peruano para el acceso a préstamos para pequeñas empresas por la crisis COVID-19, se pudo tener acceso a capital de inversión de forma sencilla.

Capacidad tecnológica:

La empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L destaca por su nivel de capacidad de innovación debido a la exigencia de una sociedad altamente tecnológica es por ello que el reto es renovar constantemente sus ideas en cuanto a productos y servicios.

Por dicha razón, una de las fortalezas ha venido siendo nuestra diferenciación de la competencia basada en el valor agregado que ofrecemos a nuestros productos y servicios, traducidos en la calidad de servicio.

Capacidad talento humano:

En general, se observa un equipo de trabajo que cumple con altos estándares de formación profesional, que cuentan con requisitos básicos para ejercer sus funciones como título de bachillerato, o incluso hasta maestría y con años de trayectoria que garantizan su buen desempeño en la empresa, calificándose así como una de las fortalezas de la empresa en cuanto a talento humano. Sin embargo se observan algunas debilidades como bajo nivel de motivación e inestabilidad por el clima de desorganización por la falta de un planeamiento estratégico dentro de la organización.

Finalmente, realizando la interpretación de nuestra ponderación total podemos decir que al haber obtenido una cifra de 2.86 calificada como “ponderación media”. la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L. posee más fortalezas que debilidades sin embargo aún es necesario realizar correcciones de modo que las fortalezas más altas apalanquen las debilidades.

4.1.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor Interno Clave De Éxito	Ponderación	Calificación	Promedio
Fortalezas			
Imagen corporativa. Responsabilidad social.	0.20	3	0.6
Participación del mercado	0.03	3	0.09
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0.04	3	0.12
Lealtad del consumidor	0.06	3	0.18
Rentabilidad	0.09	3	0.27
Acceso a capital	0.07	4	0.28
Capacidad de innovación	0.02	3	0.06
Valor agregado	0.20	3	0.6
Efectividad y calidad de servicio	0.02	3	0.06
Nivel académico del personal	0.08	3	0.24
Subtotal Fortalezas			2.5
Debilidades			
Análisis y uso de planeamiento estratégico	0.05	2	0.1
Capacidad de retención de personal altamente eficiente	0.10	2	0.2
Estado de pérdidas y ganancias	0.02	1	0.01
Motivación	0.02	2	0.04
Estabilidad	0.01	1	0.01
Subtotal Debilidades			0.36
TOTAL	100%		2,86

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.3 Matriz FODA

Tabla 5

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Imagen corporativa. Responsabilidad social.	O1. Disponibilidad de créditos
F2. Participación del mercado	O2. Estilos de vida
F3. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	O3. Hábitos de compra
F4. Lealtad del consumidor	O4. Nivel de tecnología
F5. Rentabilidad	O5. Flexibilidad de procesos
F6. Acceso a capital	O6. Acceso a TI
F7. Capacidad de innovación	O7. Ubicación
F8. Valor agregado	O8. Vías de acceso
F9. Efectividad y calidad de servicio	
F10. Nivel académico del personal	
Debilidades	Amenazas
D1. Análisis y uso de planeamiento estratégico	A1. Nivel de ingresos disponibles
D2. Capacidad de retención de personal altamente eficiente	A2. Tasas de impuestos
D3. Estado de pérdidas y ganancias	A3. Valor de la moneda nacional en los mercados mundiales
D4. Motivación	A4. Aranceles especiales
D5. Estabilidad	A5. Cambios en las leyes fiscales
	A6. Nivel educativo promedio
	A7. Clima

Fuente: Elaboración propia

4.2 Diseño o rediseño de filosofía organizacional

Finalmente, luego del proceso de diagnóstico externo e interno de la empresa, se elaboró la siguiente propuesta.

4.2.1 Propuesta de Visión y Misión

- **Misión:**

“Promover el desarrollo y formación tecnológica y científica de estudiantes de 3 a 16 años, a través de una educación de calidad basada en la enseñanza de robótica educativa y desarrollo de habilidades y competencias clave para el siglo XXI como programación, pensamiento creativo, resolución de problemas, ensayo-error, diseño y creatividad y trabajo en equipo que les permita responder a las exigencias de la sociedad de la actualidad y del futuro.”

- **Visión:**

“Ser una corporación líder en la enseñanza de robótica educativa a nivel regional, caracterizada por sus alianzas estratégicas con otras empresas del rubro, por su expansión del servicio en la mayoría de colegios de la ciudad de Arequipa y por sus altos estándares de calidad y servicio educativo. “

4.2.2 Propuesta de Valores

En la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L para el periodo 2020-2021 se establecerán fundamentos axiológicos que dirigirán la empresa en todos sus departamentos funcionales, siendo estos los siguientes:

- Liderazgo
- Compromiso
- Identidad
- Calidad
- Responsabilidad

4.2.3 Propuesta de Objetivos

Los objetivos organizacionales para la empresa TIARA AREQUIPA EIRL son:

- OE1: Aumentar el volumen de contratos anuales con instituciones educativas
- OE2: Aumentar los ingresos por talleres de verano
- OE3: Incrementar el volumen de ventas de kits de robótica
- OE4: Incrementar el volumen de alianzas estratégicas
- OE5: Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos
- OE6: Reducir costos de operaciones
- OE7: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente
- OE8: Superar los requerimientos de calidad y tiempo
- OE9: Atraer nuevos clientes
- OE10: Optimizar el proceso de trabajo

- OE11: Adoptar un sistema de integrado de gestión de información en la empresa
- OE12: Integrar una estructura organizacional eficiente
- OE13: Capacitar al personal de forma constante
- OE14: Promover el talento

4.3 Formulación de estrategias

4.3.1 Estrategias genéricas

Se presentan las siguientes estrategias genéricas para la empresa TIARA AREQUIPA EIRL.:

Liderazgo en costos

- Brindar costos accesibles a los potenciales clientes a partir de los servicios de enseñanza en los talleres de verano.
- Mantener el precio único y diferenciado en los contratos hacia instituciones educativas convenio, en la venta unitaria de kits y con las alianzas estratégicas.

Diferenciación:

- Brindar talleres de verano innovadores y de gran calidad con el diferenciador de los beneficios de pertenecer al club de robótica de la empresa: celebración del cumpleaños del cliente con temática robótica, exclusivos premios en las

competencias de robótica organizadas. (Atributos con los que no cuentan las otras dos empresas del rubro).

- Brindar kits de robótica de precio más accesible a clientes individuales o alianzas estratégicas, con el diferenciador de los beneficios en cuanto a la facilidad del contenedor, de los complementos que incluye el kit y de la asesoría ofrecida por la compra. (Atributos con los que no cuentan las otras dos empresas del rubro).
- Brindar talleres de robótica en instituciones educativas de la ciudad de Arequipa, con el diferenciador de los beneficios en cuanto al complemento ofrecido por el libro de trabajo con el que trabajamos. (Atributos con los que no cuentan las otras dos empresas del rubro).

Segmentación:

- Brindar talleres de verano hacia clientes del nivel socioeconómico B y C.
- Brindar kits de robótica a clientes individuales, alianzas estratégicas e instituciones educativas de Arequipa del nivel socioeconómico B y C.

4.3.2 Estrategias alternativas

En base al estudio de los factores internos y externos de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL se presentan las siguientes estrategias alternativas:

Tabla 6*Matriz FODA Cruzado*

	Fortalezas	Debilidades
	Estrategias Ofensivas	Estrategias de Reorientación
Oportunidades	<p>F4+03 Mejorar el sistema de atención al cliente para incrementar sus hábitos de consumo de nuestros servicios.</p> <p>F7+04 Renovar la oferta de productos y servicios a través del uso de la innovación y tecnología.</p> <p>F6+01 Realizar nuevas inversiones en actividades de importación.</p>	<p>D3+06 Implementar un sistema de información para el control más efectivo de los estados de pérdidas y ganancias.</p> <p>D1+06 Mejorar el proceso de planeamiento estratégico de la organización a través del uso de TI.</p> <p>D2+07 Renovar el proceso de selección de personal a través de mejores campañas de contratación a nivel regional.</p>
	Estrategias Defensivas	Estrategias de Supervivencia
Amenazas	<p>F5+A3 Estudiar los cambios para valor de la moneda nacional para realizar inversiones con alta rentabilidad.</p> <p>F9+A6 Aprovechar la alta calidad del servicio para incrementar el nivel de ingresos disponibles.</p>	<p>D1+A2 Priorizar el pago de tasas de impuestos de forma puntual dentro del plan estratégico de la empresa.</p> <p>D3+A1 Establecer un estado de pérdidas y ganancias para controlar mejor los niveles de ingresos de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.4 Diseño de planes de acción

Son todos los procedimientos que la empresa va a utilizar para el logro de los objetivos estratégicos. Para dicho fin, nos vamos a valer del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral.

4.4.1 Mapa Estratégico

En este mapa estratégico de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL, se establece los objetivos estratégicos por perspectiva. Estos ayudarán a alcanzar las metas de la organización.

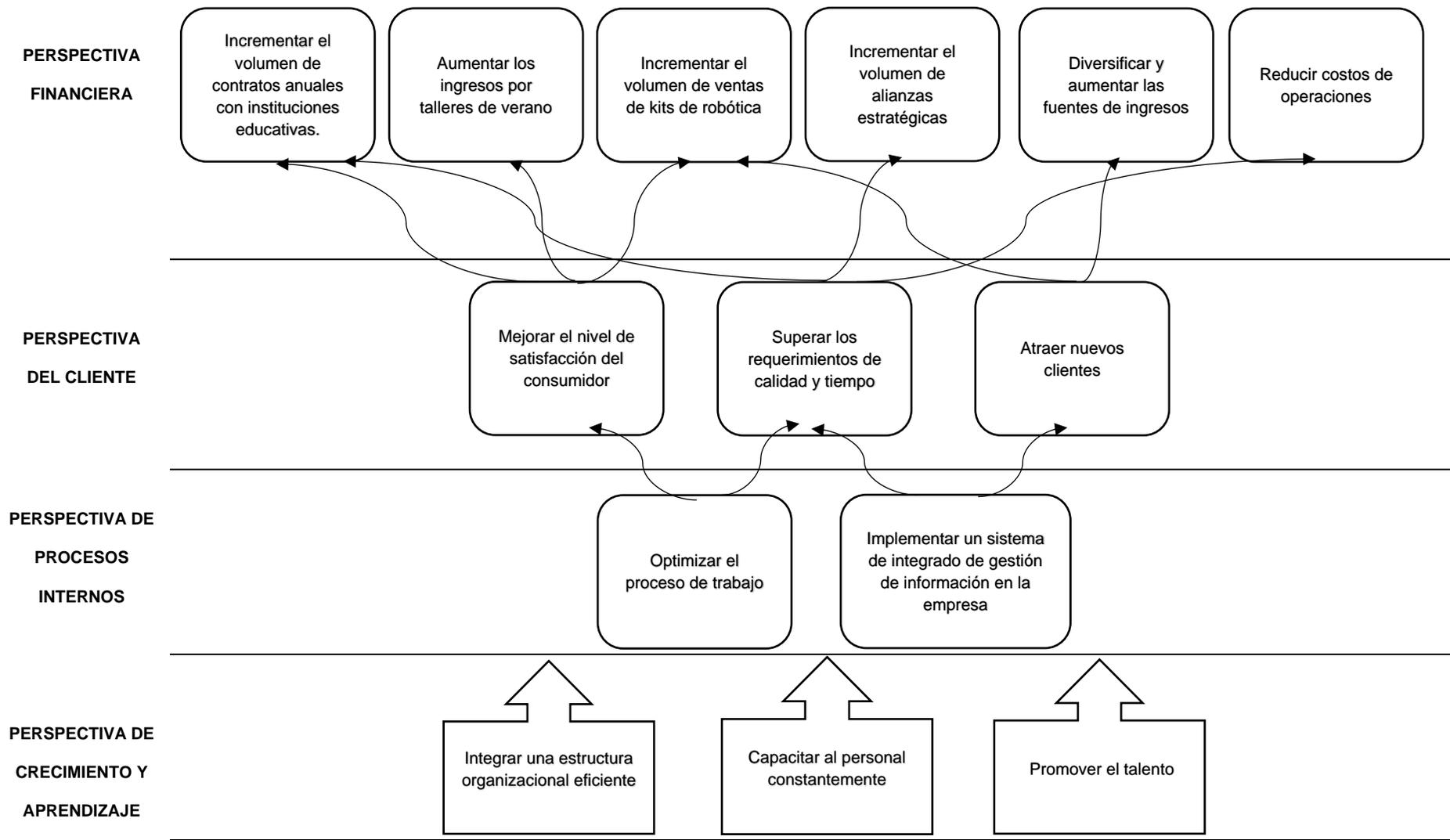


Figura 8. Mapa Estratégico de la empresa TIARA AREQUIPA EIRL. Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Cuadro de Mando Integral

Los objetivos definidos para cada perspectiva son los siguientes:

Perspectiva financiera

- OE1: Incrementar el volumen de contratos anuales con instituciones educativas
- OE2: Aumentar los ingresos por talleres de verano
- OE3: Incrementar el volumen de ventas de kits de robótica
- OE4: Incrementar el volumen de alianzas estratégicas
- OE5: Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos
- OE6: Reducir costos de operaciones

Perspectiva del cliente

- OE7: Mejorar el nivel de satisfacción del consumidor
- OE8: Superar los requerimientos de calidad y tiempo
- OE9: Atraer nuevos clientes

Perspectiva de los procesos internos

- OE10: Optimizar el proceso de trabajo
- OE11: Implementar un sistema de integrado de gestión de información en la empresa

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- OE12: Integrar una estructura organizacional eficiente
- OE13: Capacitar al personal constantemente

- OE14: Promover el talento

Ver Cuadro de Mando Integral en **anexo 4**, así como las estrategias en **anexo 5**.

CAPÍTULO V: SUGERENCIAS

1. Implementar el plan estratégico para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.
2. Desarrollar un plan de marketing, plan de operación, de recursos humanos y financieros para la empresa TIARA AREQUIPA EIRL, con el objetivo de definir con detalle cada uno de los procesos de las áreas y poder alinearlas con los objetivos de la misma.
3. Establecer indicadores de medición de productividad para cada sector de la institución y así estar en mejora continua.
4. Establecer políticas de mitigación y atención de incidentes con la finalidad de poseer una base documental y reducirlos de manera eficiente.
5. Documentar los procesos de la organización para así mejorar la calidad de las actividades desarrolladas por la empresa y la mejora continua.

CONCLUSIONES

1. La investigación se realizó en la empresa TIARA AREQUIPA E.I.R.L., una empresa de servicios, dedicada a la enseñanza de robótica en instituciones educativas de la ciudad de Arequipa así como a la venta de kits de robótica a nivel nacional.
2. Las oportunidades identificadas a partir de los factores externos de la organización son disponibilidad de créditos, estilos de vida, hábitos de compra, nivel de tecnología, flexibilidad de procesos, acceso a TI, ubicación así como vías de acceso.
3. Las amenazas identificadas a partir de los factores externos de la organización son altas tasas de impuestos, constantes cambios del valor de la moneda nacional en el mundo, aranceles especiales, cambios en las leyes fiscales y clima.
4. A partir del análisis externo de la organización se determinó que el peso ponderado de las oportunidades es de 1.47, mientras que el peso ponderado de las amenazas es de 0.91 obteniéndose como peso ponderado total 2.38 para así concluir que el análisis externo es favorable.
5. Las fortalezas identificadas a partir de los factores internos de la organización son imagen corporativa, responsabilidad social, participación del mercado, fuerza de producto, calidad, exclusividad, lealtad y satisfacción del cliente, rentabilidad, retorno de la inversión, acceso a capital cuando se requiere, capacidad de innovación, valor agregado al producto, efectividad y calidad de servicio así como nivel académico del talento humano.

6. Las debilidades identificadas a partir de los factores internos de la organización son falencias en uso de planes estratégicos, análisis estratégico, baja habilidad para atraer y retener gente altamente creativa, falta de un estado de pérdidas y ganancias, bajo nivel de motivación y estabilidad en los trabajadores.
7. A partir del análisis interno de la organización se determinó que el peso ponderado de las fortalezas es 2.5, mientras que el peso ponderado de las debilidades es de 0.36 obteniéndose como peso ponderado total 2.86, para así concluir que el análisis interno es favorable para la empresa.
8. Los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera son aumentar el volumen de contratos anuales con instituciones educativas, aumentar los ingresos por talleres de verano, incrementar el volumen de ventas de kits de robótica, incrementar el volumen de alianzas estratégicas, diversificar y aumentar las fuentes de ingresos y reducir costos de operaciones.
9. Los objetivos estratégicos desde la perspectiva de los clientes son mejorar el nivel de satisfacción del cliente, superar los requerimientos de calidad y tiempo así como atraer nuevos clientes.
10. Los objetivos estratégicos desde la perspectiva de procesos internos son optimizar el proceso de trabajo e implementar un sistema de integrado de gestión de información en la empresa.
11. Los objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son lograr una estructura organizacional adecuada, capacitar a los trabajadores constantemente así como desarrollar y promover el talento.
12. Las estrategias sugeridas para la empresa son mejorar el sistema de atención al cliente para incrementar sus hábitos de consumo de nuestros servicios, renovar la oferta de productos y servicios a través del uso de la innovación y

tecnología, realizar nuevas inversiones en actividades de importación, implementar un sistema de información para el control más efectivo de los estados de pérdidas y ganancias, mejorar el proceso de planeamiento estratégico de la organización a través del uso de TI, renovar el proceso de selección de personal a través de mejores campañas de contratación a nivel regional, estudiar los cambios para valor de la moneda nacional para realizar inversiones con alta rentabilidad., aprovechar la alta calidad del servicio para incrementar el nivel de ingresos disponibles, priorizar el pago de tasas de impuestos de forma puntual dentro del plan estratégico de la empresa y establecer un estado de pérdidas y ganancias para controlar mejor los niveles de ingresos de la empresa.

13. Finalmente se recomendó a la empresa continuar con la definición del plan de negocios, de marketing, de operaciones, de recursos humanos y financieros así como implementar el plan estratégico para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Brenes, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Madrid, España: Ágora.
- Chiavenato, I. & Sapiro A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- David, F. (2003). *Administración estratégica*. México: Pearson Education.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Perú: Pearson Educación.
- Gerstein, Marc S. (1988). *Pensamiento estratégico: Estrategias y cambios en la era de la información*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. 6ª Ed. México: Prentice Hall.
- Hill, C., Jones, G., Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos un enfoque integral* (11ª. ed.). México: CENGAGE Learning.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (2000). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard* (2ª edición). España: Gestión 2000 S.A.
- Kotler, P. (1989). "From mass marketing to mass customization". *Planning Review*, v. 17, n. 5, pp. 10-47.

- Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica
- Ocampo, F. (2011). *Diagnóstico estratégico*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/56171869/TRABAJO-ESCRITO-DIAGNOSTICO-ESTRATEGICO>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press
- Sáinz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sarli, Gonzales y Ayres (2005). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Facultad de Odontología. Cuyo. 2015. Volumen 9. Nº 1
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos Índices de Gestión*. Bogotá, Colombia: 3R Editores
- Terrazas, R. (2004). *Modelo de Dirección Estratégica. Trabajo del Programa Doctoral en Business Administration. Atlantic International University (USA); Bolivia*
- Walter, J., & Pando, D. (2014). *Planificación Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Códice.
- Yunna, W. y Yisheng, Y. (2014). *The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter's five forces and scenario model*. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 40, 798–805. doi.org/10.1016/j.rser.2014.08.015.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

CARACTERÍSTICAS GENERALES

⊞ Finalidad

1. ¿En qué consiste el fin de la empresa?

Formar estudiantes en robótica educativa a través de talleres en el local o en instituciones de la ciudad de Arequipa.

2. ¿Qué valor ofrece a la clientela?

La oportunidad de que estudiantes de inicial, primaria y secundaria puedan acceder a cursos de robótica y al contacto con kits, escasos en la ciudad.

3. ¿Qué valores son importantes en la empresa?

La identidad corporativa, la responsabilidad, puntualidad y compromiso.

⊞ Historia

1. ¿De dónde nace la idea de formar esta empresa?

Surgió en 2015, por la necesidad de brindar el curso de robótica educativa a estudiantes de la ciudad de Arequipa, debido a la escasez de academias del rubro en la ciudad.

2. ¿Cómo calificaría el desarrollo actual de la empresa?

Se encuentra en proceso de crecimiento y consolidación.

⊞ Objetivos

1. ¿Qué persona establece los objetivos de esta empresa?

El gerente general en conjunto con el departamento de administración.

2. ¿Los objetivos se encuentran escritos?

No

3. ¿Se están logrando?

Se encuentran en un 80% de progreso.

4. ¿Considera que falten algunas funciones para lograr lo que la empresa desea?

Si, son necesarias, sin embargo creo que aún falta establecer algunas pautas para que la empresa alcance mejores metas.

⌘ Ubicación

1. ¿Cómo está inscrita legalmente esta organización?

Es una “Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL)”

2. ¿En qué ciudad se encuentra la empresa?

Arequipa.

BÚSQUEDA DE ESTRATEGIAS

⌘ División del trabajo

1. ¿De qué forma se organiza el trabajo en esta empresa?

Cada trabajador se encarga de sus tareas de acuerdo a lo que fue delegado por el gerente.

2. ¿Las funciones o tareas son claras?

En su mayoría sí.

3. ¿Cuáles son los roles más importantes?

Área gerencial y ventas.

⌘ Estructura

1. ¿Cuál es la organización de la institución?

La que se encuentra establecida en el organigrama.

2. ¿Podría explicar el organigrama?

El organigrama comienza desde gerencia, luego los departamentos legal y contable para finalmente desglosarse en los departamentos de educación, ventas y marketing.

3. ¿De qué forma el personal ayuda en la toma de decisiones?

En las reuniones de personal, se comparten opiniones de mejora y feedback.

⌘ Documentación

1. ¿Las reglas de la empresa se encuentran escritas?

No, han sido establecidas de forma oral en reuniones.

2. ¿Las reglas tienen actualizaciones?

Salvo si existe alguna circunstancia que lo amerita o el gerente general tome una decisión al respecto.

⊗ Coordinación:

1. ¿Cómo colaboran los empleados dentro de la organización?

En general durante la convivencia institucional existe cooperación entre todos los departamentos para el bien de la empresa.

2. ¿Cuáles son las deficiencias en coordinación dentro de la empresa?

En cuanto a coordinaciones de material cuando se realiza el servicio de robótica en las instituciones educativas y a veces en el departamento de ventas, por la demora de un producto para determinado cliente.

⊗ Comunicación:

1. ¿El director comunica el logro de metas?

Sí, en las reuniones mensuales.

2. ¿Cómo es el modo de comunicación del gerente?

La comunicación del gerente para con los empleados si es directa, y entre los empleados también.

REVISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

⊗ Personal:

1. ¿Qué beneficios tiene Ud. dentro de esta empresa?

Económicamente hablando, el sueldo promedio es superior al de otras empresas, socialmente hablando nos ofrece oportunidades de entablar relación con otras empresas y culturalmente aprendemos mucho de la novedad que es la robótica educativa.

2. ¿El personal se identifica con ella?

Si, en su mayoría si.

⊗ Política de personal:

1. ¿Existen posibilidades de crecimiento dentro de la empresa?

Si, son ofrecidas por el gerente, e incluso el gerente ofrece carta abierta de aportar ideas que puedan apoyar a la empresa.

⌘ Reconocimientos:

1. ¿Cuáles son los modos de incentivo al personal?

A través de compartir experiencias que van más allá de ser trabajadores: cenas de trabajadores, incentivos por fechas festivas.

2. ¿Se aplican también sanciones?

Generalmente no, y creo que se debe modificar ello para que los trabajadores corrijan algunos de sus errores.

⌘ Maquinaria y tecnología:

1. ¿Cómo calificaría el estado de las máquinas de la empresa?

En buenas condiciones, debido a que se realizan inventarios mensualmente y así mismo la infraestructura de la empresa es buena.

2. ¿Son suficientes?

Si, generalmente sí.

⌘ Finanzas:

1. ¿Cuál es el modo de elaborar presupuestos dentro de la empresa?

El gerente es el encargado.

2. ¿Hay un control de egresos e ingresos?

El gerente y el contador se encargan de ello.

ANEXO 2: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FACTOR	Oportunidad			Amenaza		Análisis e interpretación por capacidad
	Ponderación (P) 0-1	Calificación (C) 3 o 4	Puntuación Ponderada (P*C)	Calificación (C) 1 o 2	Puntuación Ponderada (P*C)	
1. Económico						0.5
1. Nivel de ingresos disponibles	0.07			2	0.14	
2. Tasas de impuestos	0.06			1	0.06	
3. Valor de la moneda nacional en los mercados mundiales	0.15			2	0.30	
2. Políticos						0.5
1. Aranceles especiales	0.09			2	0.18	
2. Cambios en las leyes fiscales	0.05			1	0.05	
3. Disponibilidad de créditos	0.09	3	0.27			
3. Sociales						0.49
1. Estilos de vida	0.09	3	0.27			
2. Hábitos de compra	0.04	3	0.12			
3. Nivel educativo promedio	0.05			2	0.10	
4. Tecnológicos						0.66
1. Nivel de tecnología	0.05	3	0.15			
2. Flexibilidad de procesos	0.08	3	0.24			
3. Acceso a TI	0.09	3	0.27			
5. Geográficos						0.23
1. Ubicación	0.03	3	0.09			
2. Clima	0.04			2	0.08	
3. Vías de acceso	0.02	3	0.06			
TOTAL PARCIAL	1.00		1.47		0.91	
				PONDERACION TOTAL		2.38

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

CAPACIDAD	Ponderación (P) 0-1	Fortaleza		Debilidad		Análisis e interpretación por capacidad
		Calificación (C) 3 o 4	Puntuación Ponderada (P*C)	Calificación (C) 1 o 2	Puntuación Ponderada (P*C)	
A. Capacidad Directiva						1
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social.	0.20	3	0.6			
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico.	0.05			2	0.1	
3. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	0.10			2	0.2	
B. Capacidad Competitiva						0.4
1. Participación del mercado	0.03	3	0.09			
2. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0.04	3	0.12			
3. Lealtad y satisfacción del cliente	0.06	3	0.18			
C. Capacidad Financiera						0.6
1. Estado de pérdidas y ganancias	0.01			1	0.01	
2. Rentabilidad	0.09	3	0.27			
3. Acceso a capital cuando se requiere	0.07	4	0.28			
D. Capacidad Tecnológica						0.8
1. Capacidad de innovación	0.02	3	0.06			
2. Valor agregado al producto	0.20	3	0.6			
3. Efectividad y calidad de servicio	0.02	3	0.06			
E. Capacidad Talento Humano						0.3
1. Nivel académico del talento humano	0.08	3	0.24			
2. Motivación	0.02			2	0.04	
3. Estabilidad	0.01			1	0.01	
TOTAL PARCIAL	1.00		2.5		0.36	
PONDERACION TOTAL						2.86

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR	FRECUENCIA	META
FINANCIERA	OE1	Aumentar el volumen de contratos anuales con instituciones educativas	% de crecimiento de contratos anuales con instituciones educativas	Anual	10 contratos más cada año
	OE2	Aumentar los ingresos por talleres de verano	% de ingresos económicos por taller	Mensual	80 alumnos inscritos
	OE3	Incrementar el volumen de ventas de kits de robótica	% de ingresos económicos en venta de kits	Mensual	20 kits de robótica vendidos por mes
	OE4	Incrementar el volumen de alianzas estratégicas	% de crecimiento de alianzas estratégicas	Anual	2 alianzas estratégicas nuevas cada año
	OE5	Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos	% de nuevas fuentes de ingresos: editorial	Anual	Más de 50% en ventas de la editorial
	OE6	Reducir costos de operaciones	% de ahorro generado en insumos, transporte, servicios complementarios	Anual	Más del 30% de ahorro
CLIENTE	OE7	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Índice de satisfacción promedio del cliente en los talleres de verano	Anual	Superior a 80%
			Índice de satisfacción promedio de los contratos con colegios	Anual	Superior a 80%
			Índice de satisfacción promedio de los clientes de kits de robótica	Anual	Superior a 80%
			Índice de satisfacción promedio de las alianzas estratégicas con empresas	Anual	Superior a 80%
	OE8	Superar los requerimientos de calidad y tiempo	% apreciaciones de la calidad de trabajo del staff de docentes en colegios contrato	Mensual	Más de 5 observaciones de calidad
			% de reclamaciones de impuntualidad del staff de docentes en colegios contrato	Mensual	Menos de 5 reclamaciones de impuntualidad
			% apreciaciones de la calidad de trabajo del staff de docentes en los talleres de verano	Mensual	Más de 5 observaciones de calidad
			% de reclamaciones de impuntualidad del staff de docentes en los talleres de verano	Mensual	Menos de 2 reclamaciones de impuntualidad
			% apreciaciones de la calidad de trabajo de clientes de kits de robótica	Mensual	Más de 5 observaciones de calidad
			% de reclamaciones de impuntualidad del staff de clientes de kits de robótica	Mensual	Ninguna
			% apreciaciones de la calidad de trabajo de alianzas estratégicas con empresas	Mensual	Más de 5 observaciones de calidad
			% de reclamaciones de impuntualidad de alianzas estratégicas con empresas	Mensual	Ninguna
OE9	Atraer nuevos clientes	% de nuevos clientes en talleres de verano	Anual	60 nuevos clientes	
		% de nuevos contratos con instituciones educativas	Anual	10 contratos más cada año	

			% de nuevos clientes de kits de robótica	Anual	10% de clientes de kits más cada año
			% de nuevos contratos de alianzas estratégicas con empresa	Anual	2 alianzas estratégicas nuevas cada año
P R O C E S O S	OE1 0	Optimizar el proceso de trabajo	% de trabajo productivo en talleres de verano	Anual	Mayor a 60%
			% de trabajo productivo en colegios convenio	Anual	Mayor a 60%
			% de trabajo productivo con alianzas estratégicas	Anual	Mayor a 60%
	OE1 1	Implementar un sistema de integrado de gestión de información en la empresa	% efectividad de la herramienta Share Point	Mensual	Mayor a 80%
A P R E N D I Z A J E	OE1 2	Lograr una estructura organizacional adecuada	Disponibilidad de tecnologías de información (internet, software, aplicaciones específicas)	Anual	100%
			% de cumplimiento de entrega de informes de gestión de tiempo	Anual	90%
	OE1 3	Capacitar a los trabajadores constantemente	Nº de capacitaciones anuales	Anual	15
			Nº de reuniones de feedback	Anual	15
			% de resultados promedio de encuestas realizadas a trabajadores acerca del conocimiento de la estrategia de la empresa	Anual	Mayor a 80%
	OE1 4	Desarrollar y promover el talento	% de satisfacción del clima laboral por parte de los trabajadores	Anual	Mayor a 90%
			Índice rotación de personal	Anual	Menor a 10%

ANEXO 5: ESTRATEGIAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	OBJETIVO ESTRATÉGICO		MEDIO (INICIATIVA ESTRATÉGICA)
F I N A N C I E R A	OE1	Aumentar el volumen de contratos anuales con instituciones educativas	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar talleres de robótica en instituciones educativas de la ciudad de Arequipa, con el diferenciador de los beneficios en cuanto al complemento ofrecido por el libro de trabajo con el que trabajamos. • Brindar kits de robótica a instituciones educativas de Arequipa del nivel socioeconómico B y C. • Estudiar nuevas y potenciales instituciones educativas para ser transformadas en nuevos clientes. (benchmarking). • Invertir en estrategias de marketing digital.
	OE2	Aumentar los ingresos por talleres de verano	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar talleres de verano innovadores y de gran calidad con el diferenciador de los beneficios de pertenecer al club de robótica de la empresa: celebración del cumpleaños del cliente con temática robótica, exclusivos premios en las competencias de robótica organizadas. • Brindar talleres de verano hacia clientes del nivel socioeconómico B y C. • Invertir en estrategias de marketing digital.
	OE3	Incrementar el volumen de ventas de kits de robótica	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar kits de robótica de precio más accesible a clientes individuales con el diferenciador de los beneficios en cuanto a la facilidad del contenedor, de los complementos que incluye el kit y de la asesoría ofrecida por la compra. • Brindar kits de robótica a clientes individuales del nivel socioeconómico B y C. • Invertir en estrategias de marketing digital.
	OE4	Incrementar el volumen de alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar kits de robótica de precio más accesible a alianzas estratégicas, con el diferenciador de los beneficios en cuanto a la facilidad del contenedor, de los complementos que incluye el kit y de la asesoría ofrecida por la compra. • Brindar kits de robótica a empresas del nivel socioeconómico B y C. • Estudiar nuevas y potenciales empresas para ser transformadas en nuevas alianzas estratégicas. (benchmarking) • Invertir en estrategias de marketing digital.
	OE5	Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar los cambios para valor de la moneda nacional para realizar inversiones con alta rentabilidad. • Renovar la oferta de productos y servicios a través del uso de la innovación y tecnología. • Realizar nuevas inversiones en actividades de importación.
	OE6	Reducir costos de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la alta calidad del servicio para incrementar el nivel de ingresos disponibles. • Calcular los gastos básicos (ventas, compras, producción, inventario, flujo de caja, cuentas a pagar y a recibir, contabilidad, otros gastos, etc.). • Automatizar los procesos mejoras la eficiencia y reducirás el riesgo de errores. • Establecer una política interna entre los colaboradores para generar una disminución de costos.
C L I E	OE7	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento posventa. • Implementar un sistema de información de respuesta en tiempo real. • Establecer un procedimiento adecuado para medición del nivel de satisfacción del cliente.
	OE8	Superar los requerimientos de calidad y tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de trabajo con objetivos realistas y tiempos para su consecución alcanzables. • Medir el avance y rendimiento en base a los objetivos definidos en el proceso de implementación.

N T E	OE9	Atraer nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sistema de atención al cliente para incrementar sus hábitos de consumo de nuestros servicios. • Incrementar la inversión en estrategias de marketing digital.
	OE10	Optimizar el proceso de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar el pago de tasas de impuestos de forma puntual dentro del plan estratégico de la empresa. • Establecer un estado de pérdidas y ganancias para controlar mejor los niveles de ingresos de la empresa.
P R O C E S O S	OE11	Implementar un sistema de integrado de gestión de información en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de información para el control más efectivo de los estados de pérdidas y ganancias. • Mejorar el proceso de planeamiento estratégico a través del uso de TI.
	OE12	Lograr una estructura organizacional adecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Renovar el proceso de selección de talento humano a través de mejores campañas de contratación a nivel regional.
A P R E N D I Z A J E	OE13	Capacitar a los trabajadores constantemente	<ul style="list-style-type: none"> • Definir perfiles de competencias duras y blandas.
	OE14	Desarrollar y promover el talento	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar de recursos necesarios para que el potencial de talento humano se convierta en resultados esperados. • Fortalecer las competencias blandas, así como la flexibilidad y adaptabilidad.