

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
SUPERVIVENCIA DE LAS MICROEMPRESAS DE PRENSA
ESCRITA EN PANDO”**

**Proyecto de Grado para Optar al Grado de Licenciado en
Administración de Empresas**

POSTULANTE:
Univ. Alberto Janco Payi

TUTOR:
Lic. José Luis Polanco T.

Cobija - Pando – Bolivia
2012.

DEDICATORIA

A mi querida familia:

A mi esposa, Rosmery Marcela Apaza S. y a mi hijo Denzel Paul, por ser las personas más importantes de mi vida y por estar siempre a mi lado.

Quienes con cariño, me brindaron todo el apoyo y me dieron impulso en el desarrollo de esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

En el transcurso de esta investigación he recibido ayuda, apoyo y confianza de muchas personas a las que quiero expresar mi agradecimiento.

A Dios: por dejarme existir, crecer y formarme pero sobre todo por darme a la Madre que tengo.

A mi Familia: gracias por confiar en mí, porque finalmente logré lo que muchos creyeron que era difícil de hacerlo, en esta etapa tan difícil, a todos Ustedes mil gracias.

A mi Tutor: Lic. José Luis Polanco T., quien me ha dado libertad para desarrollar este trabajo, con valiosas sugerencias.

También quiero agradecer a mis compañeros de curso y docentes de la Universidad Amazónica de Pando, por los años compartidos y quienes han contribuido a mi formación.

INDICE

Contenido	Pagina
1 PROBLEMÁTICA	1
1.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA	1
1.2 ANTECEDENTES	1
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	5
1.5 OBJETIVOS.....	7
1.5.1 <i>Objetivo General</i>	7
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i>	8
1.6 NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA	8
1.7 REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO	9
2 MARCO TEÓRICO	10
2.1 ADMINISTRACIÓN	10
2.2 PLANEACIÓN.....	10
2.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
2.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.6 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
2.7 ORÍGENES DE LAS ESTRATEGIAS.....	16
2.8 ANALOGÍAS ENTRE ESTRATEGIA MILITAR Y LA ESTRATEGIA EN NEGOCIOS	17
2.9 PLANEAMIENTO TRADICIONAL Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.10 TIPOS DE PLANEACIÓN	19
2.11 CLASIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	20
2.12 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VS. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	21
2.13 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.14 COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	22
2.15 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
2.16 EL DIAGNÓSTICO	27
2.16.1 <i>La cadena del valor</i>	28
2.16.2 <i>El outsourcing</i>	28
2.16.3 <i>El benchmarking</i>	28
2.16.4 <i>Los escenarios</i>	29
2.17 MATRICES DE ANÁLISIS	30
2.18 ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	34
2.19 DIRECTRICES PARA SITUACIONES EN LAS QUE ESTRATEGIAS PARTICULARES SON MÁS EFECTIVAS.....	36
3 METODOLOGÍA.....	38
3.1 DISEÑO Y MUESTREO	38
3.1.1 <i>Diseño de investigación</i>	38
3.1.2 <i>Población y procedimiento muestral</i>	38
3.2 INSTRUMENTACIÓN Y PROCEDIMIENTO	39

3.2.1 Instrumentos.....	39
3.2.2 Procedimiento.....	41
4 CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA.....	42
4.1 EL PERFIL DEL MICROEMPRESARIO DE PRENSA ESCRITA EN PANDO	42
4.1.1 Características generales del microempresario.....	42
4.1.2 Motivaciones.....	43
4.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE UN PERIÓDICO	43
4.3 PERSONAL QUE HACE EL PERIÓDICO	45
4.4 EL MERCADO DE LA PRENSA ESCRITA.....	46
4.5 LA OFERTA DE LA PRENSA EN PANDO.....	46
4.6 LA PROPIEDAD DE LOS MEDIOS DE PRENSA ESCRITA EN PANDO	47
4.7 LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LECTORES	48
4.8 LA PRENSA Y EL MERCADO DE LA PUBLICIDAD.....	48
4.9 SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA:	49
4.10 NIVEL DE CRECIMIENTO	50
4.11 ANÁLISIS.....	50
5 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	55
5.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	55
5.2 MODELO DE LA PROPUESTA.....	56
5.3 ETAPA DE INSUMOS	57
5.3.1 Evaluación de Factores Externos	58
5.3.2 Evaluación de Factores Internos	59
5.3.3 Evaluación Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	60
5.4 ETAPA DE ADECUACIÓN	61
5.4.1 Matriz Interna- Externa I-E.....	61
5.4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).....	62
5.5 ETAPA DE DECISIÓN.....	64
5.5.1 La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	64
5.5.2 Indicadores y Criterios para la Evaluación de la Estrategia.....	65
6 . INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	67
6.1 PRESUPUESTO	67
7 INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	68
8 CRONOGRAMA PROPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	72
9 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN	73
9.1 CONCLUSIONES.....	73
9.2 RECOMENDACIONES.....	74
10 BIBLIOGRAFÍA	75

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se lo realiza para demostrar que con la especialización, capacitación y la tecnología adecuada, son combinaciones para que un emprendimiento empresarial tenga una alternativa de supervivencia en un mundo de competencias empresariales.

Por lo tanto, se propone la realización del diseño de un modelo adecuado de planificación estratégica, para contribuir a mejorar la gestión integral y disminuir la incertidumbre, en microempresarios de prensa escrita en el departamento de Pando.

Así mismo, se generaliza el perfil del microempresario emprendedor en este rubro, también se muestra los pasos del proceso para la elaboración del periódico y se determina nichos de mercado y las expectativas de los clientes.

La metodología, utilizada en la investigación es cuali-cuantitativo, exploratoria cualitativa etnográfica, de la organización social administrativa de pequeño grupo empresarial. Es por ello que se utilizó el diseño exploratorio, para abordar temas que no se han analizado, como el desconocimiento de sus objetivos prioritarios en la subsistencia en el mercado.

Esta propuesta del modelo de planeación estratégica ha sido diseñado en función a los resultados de la investigación de mercado, de tal manera que se genera un modelo de planeación con bases sólidas y a la vez aplicables a la realidad de las pequeñas empresas del sector, un modelo que responda a las necesidades de los empresarios. Haciendo la aplicación de Matrices estratégicas, las cuales pueden formar un marco analítico para formular estrategias en organizaciones de todo tipo y tamaño de empresas. Con estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, como se lo demostrara en el desarrollo del tema.

1 PROBLEMÁTICA

1.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS MICROEMPRESAS DE PRENSA ESCRITA EN PANDO.

1.2 ANTECEDENTES

Gran parte de las investigaciones sobre prensa escrita, tanto en el ámbito nacional como internacional, tratan aspectos técnicos relacionados con la producción, el mercado y la tecnología aplicada a la industria periodística. Asimismo, existen datos referidos al declive de la industria de la prensa escrita tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo no se ha encontrado data cualitativa que facilite el análisis de experiencias previas que pueden servir como base para el planteamiento de este trabajo de investigación.

En el ámbito nacional

“La prensa escrita goza de mayor confianza que los canales de TV y estaciones de radio”, según trabajo de consultoría para la Unión Europea y el Centro Carter, dentro del perfil fundamento del Programa de Periodismo para la Promoción de la paz y estabilidad en Bolivia, la confianza de la sociedad al trabajo informativo, aprueba resultado que la prensa escrita garantiza mayor confianza que la TV y la radio, estudio realizado en ciudades de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, El Alto y Tarija. Entre sus conclusiones, identifica la política es más claro en radio como en prensa, por la dificultad de percibir su orientación ideológica, indica también a nivel de la prensa donde el periódico El Cambio logra menor confianza que los periódicos de El Diario y La Razón. La confianza tiene que ver con la responsabilidad y profesionalidad del mismo, con la identificación política y el grado de exposición que se tenga a él, no exactamente en la TV o radio, pero en prensa recoge importancia también el origen regional del medio. (La Patria, 2010)

En el pronóstico de la demanda, se tiene problemas; la sobreproducción y infraproducción, por las circunstancias sociales, políticas y económicas en el país, el alto grado de incertidumbre, dificulta el pronóstico de la demanda diaria de periódicos, afecta en el tiraje variante entre un día y otro, que está sujeto a la existencia de noticia de importancia, novedosa o de impacto, es por ello que la demanda de este producto resulta difícil de estimar; según una investigación realizada, caso: matutino “La Prensa” Los aportes a la investigación consistieron en la forma de presentar determinados aspectos estratégicos en cuanto al control de las áreas clave de resultados. (Zamorano, 2004)

En el ámbito internacional:

Sobre independencia y libertad, “hay un problema de las garantías y la estructura institucional de los países, y cierta ausencia de institucionalidad, de los medios de comunicación, no tiene amplios márgenes de seguridad jurídica”, lo cual los hace víctimas de la discrecionalidad gubernamental. Otra presión es “la incompreensión u hostilidad de distintos sectores sociales, que no se sienten adecuadamente representados o tomados en cuenta por los medios de comunicación, caso más preocupante en Venezuela, Bolivia y Ecuador.

En el tema de la ética, hay “una cierta incompreensión o desacato de algunas normas básicas del periodismo, el distanciamiento entre la visión periodística y la realidad sobre la cual se relata ocasionalmente para emitir criterios o desarrollar algún análisis”. Los valores de la empresa no están alineados con la ética periodística, sino con factores de poder o rendimiento económico.

En cuanto a la relevancia de los medios, “el interés por el tratamiento de los asuntos públicos, sin importar que vengan de entes gubernamentales o privados, pueden tener un impacto en el conjunto de la sociedad” llevado a la superficial de los contenidos y esto constituye una amenaza.

El desafío de los públicos, en los cambios de patrones de consumo y el alejamiento de la población urbana de los medios tradicionales, requiere adaptarse a contexto nuevo media mix, “el peso de los medios tradicionales ha venido cediendo ante el peso y la

relevancia, sobre todo en sectores demográficos más jóvenes, de los nuevos medios de comunicación”.

En torno a la sostenibilidad hay nuevos escenarios económicos, pues con los cambios en el media mix “los presupuestos de publicidad y mercadeo en su conjunto pueden estar creciendo, pero no necesariamente se asigna el porcentaje a los medios de comunicación, tradicionales”.

Son las ideas y planteamientos en las deliberaciones recogidas más sobresalientes en el espacio de intercambio denominado, “Desafíos para la industria periodística en la región andina”, (CAF & IPYS, 2008)

El Periódico es la actividad de más tradición dentro de las empresas informativas, lograr una óptima dirección gerencial, la necesidad de tener planes en el futuro y que los conozcan los que trabajan dentro de la organización, para saber hacia donde se tiene planeado y llegar como una unión. Donde urge que las ventas suban para poder tener un ROA y ROE favorable, bajar el porcentaje de los costos y obtener un mayor ingreso en plazo de 5 años. Hacer buen uso de la tecnología disponible, para aumentar sus ventas, contando con el buen uso a sus activos elaborar nuevos productos, para que el cliente ya no tenga que acudir a la competencia.

Ser parte importante del mercado, la empresa debe innovar para llamar la atención al cliente. Buscar nuevos clientes, de acuerdo a la gama de productos participar en licitaciones privadas o públicas que permita ampliar la cartera de clientes. Involucrar a los empleados para colaborar más en la empresa, sientan parte de los proyectos de la empresa, dar la oportunidad de que crezcan dentro de la organización.

La razón de la carencia de objetivos y planes es debido a que la empresa no conoce con exactitud qué es lo que tiene y qué le falta. Es necesario que los altos directores de la empresa eliminen obstáculos que dificulten el cambio. La importancia de estos logros es que al ser consolidados producen más cambios dentro de la organización y modifican la cultura organizacional. (Marroquin, 2001)

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El negocio de publicidad, en los países desarrollados se sigue incrementando, pero las microempresas de los países en desarrollo tiene limitaciones para ingresar al mercado mismo, debido a que no tienen capacitación y apoyo estatal para la realización de emprendimientos, limitando la perspectiva de la concertación de la venta, así como para mejorar sus procesos y la calidad de sus servicios.

Al respecto, es necesario identificar alternativas para mejorar este tipos de negocio, que permitan efectuar una gestión estratégica y no genere dificultad de ejecución en los procedimiento realizados por los microempresarios de prensa escrita de Pando.

Existen estudios sobre la prensa escrita, sobre todo referida a la producción, como la redacción de este, pero no se ha encontrado un estudio que indique o señale si hay alguna manera que permitan a las microempresas gestionar el mismo, dando a conocer cuales son las causas que están originando ineficiencia de gestión y si tienen alguna opción de lograr diferenciación de la calidad de sus servicios, permitiéndoles tener un mayor margen de ganancia.

Sobre estos temas, aún existen vacíos de información, no se sabe aún, ¿como concretar la venta de suscripción de publicidad?, ¿cómo tener posibilidades de inserción de publicidad?, ¿cómo determinar el costo de tirajes, por la publicación?, por el uso de maquinarias necesarias en el proceso; por el desarrollo de mercado; por márgenes de utilidad en finanzas y/o por los conocimiento y técnicas empleadas del personal.

Por ello, la presente investigación pretende comprobar que en las microempresas de prensa escrita de Pando, no se gestionan adecuadamente al negocio de la publicidad y proporcionar las recomendaciones adecuadas para la solución de estos problemas, incluso plantear un sistema de planificación y evaluación de estrategias que nos permita corregir las desviaciones en forma inmediata.

Así, ante lo expuesto anteriormente, la pregunta principal que guía esta investigación es:

¿Cuáles son las causas de uso ineficiente de estrategias en la gestión de publicidad de las microempresas de prensa escrita de Pando?

Preguntas específicas

¿Cuál es el perfil del microempresario de prensa escrita de Pando?

¿Cuál es el proceso de operación para la creación de la cadena de valor?

¿Podemos determinar nichos, mercados alternativos, y las expectativas de clientes?

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En Pando existe poco hábito de la lectura de periódicos, esto afecta a toda la sociedad. En consecuencia los diarios de referencia pierden difusión e ingresos. Integrarse a la lectura de periódicos y fomentar la lectura de ellos es un excelente recurso para nutrir el intelecto y el alma, con la extensa variedad de literatura e información, de esta manera ayudar al microempresario de prensa escrita.

Es un tema importante porque, los cambios económicos, políticos y tecnológicos que presenta el ambiente internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan las empresas. En estos momentos actuales, las organizaciones dan la razón de la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Las operaciones que vienen realizando las empresas, por aportar cada día más divisas al país, resulta de mucha importancia que cada una de las empresas cuente y realice un plan estratégico de gestión integral.

La importancia del sector microempresarial del país, lo constituye su contribución al desarrollo como medio para adelantar procesos eficientes de distribución del ingreso y generación de empleo. La microempresa es una buena alternativa económica para segmentos de la fuerza de trabajo, incluso en tiempos de crecimiento.

De manera que, la labor de la prensa como microempresa, es de vital importancia en los sistemas políticos, especialmente en el sistema democrático, destinadas principalmente a difundir información o noticias, en especial sobre la actualidad, pero también para entretenimiento (cómicos y pasatiempos). La prensa escrita o gráfica plasma el relato de los hechos y las opiniones en la escritura, esto hace particular para perdurar en el tiempo, (Rebeil, 2006)

Esto servirá para definir la estructura de trabajo que proporcione como guía de dirección y actividades.

El beneficio de la planeación estratégica, se observaría al determinar, la dirección que debe seguir la institución en sus líneas de acción, para el logro de los objetivos propuestos, y al articular la programación presupuestaria administrativa con la innovación institucional y la evaluación al desempeño. Al comparar dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución.

Los cuales proporcionaría una evidencia concreta acerca de los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en área como: ventas, utilidades, índices de operación en el mercado, etc.

Por consiguiente, el valor del análisis de los diferentes factores que influyen en la gestión de suscripción y publicidad necesarias, para continuar operando, las microempresas de este sector de prensa escrita, y buscar alternativas que les permita mejorar su competitividad, efectividad y calidad del servicio, al aplicar un plan estratégico a la medida del negocio.

Impacto potencial:

Impacto teórico: En este trabajo muestra la importancia de la gestión estratégica para lograr desarrollar su sostenibilidad en las microempresas, especialmente las del sector servicios prensa en Pando.

Analiza los problemas que enfrentan las microempresas dedicados a recopilación, edición y difusión en el sector servicios de prensa escrita de Pando, a la vez contribuir con nuevas alternativas de solución para las distintas dificultades que afrontan.

Se muestra cómo los modelos de gestión de estratégica permiten generar una ventaja competitiva para las microempresas y, sobre todo, permitir su desarrollo sostenible en el tiempo generando valor en sus procesos.

La temática de gestión de estrategias muchas veces muestra su aplicación a grandes corporaciones, pero muy pocas son las investigaciones aplicadas a microempresas. Es por ello que la presente investigación muestra como un modelo de gestión estratégica se puede aplicar con éxito sobre la microempresa de prensa escrita, y así ésta puede servir de modelo para nuevas implementaciones a otras pequeñas empresas dedicadas al mismo rubro.

Impacto práctico: El presente trabajo brinda un nuevo modelo de gestión estratégica a la microempresa de prensa escrita con el fin de mejorar su problemática empresarial de gestión de estrategias.

Esta investigación será útil para microempresas dedicadas a recopilación, edición y difusión de noticias, que deseen implementar un modelo de gestión de estrategias a fin de obtener mayor sostenibilidad, reducir incertidumbre y por ende, un mejor rendimiento de su inversión.

Además, beneficiará a las empresas de publicidad, ya que estas tendrán a tiempo sus pedidos, mejorando sus estrategias, incrementando sus ventas, captando nuevos clientes y así podrán ser más competitivas a nivel nacional e internacional, logrando mejorar la gestión del sector prensa escrita de Pando.

Con los resultados se podrían resolver problemas como el incumplimiento de entrega de pedidos, obtener un mejor control de insumos, mejorar la administración de recursos, entre otros.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Proponer la realización del diseño de un modelo adecuado de planificación estratégica, para contribuir a mejorar la gestión integral y disminuir la incertidumbre de la supervivencia, en microempresas de prensa escrita en el departamento de Pando.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Conocer el perfil del microempresario, de prensa escrita
- Conocer los procesos, de la prensa escrita
- Determinar nichos de mercado, las expectativas de los clientes y su lealtad

1.6 NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

La entidad beneficiaria en este estudio de investigación son las Microempresas de Prensa Escrita de Pando.

Características de las MyPEs de Pando.

Se estima que en el departamento de Pando existen 2112 Mypes, con una alta concentración en el área urbana (73.7%) y, sectorialmente, en el comercio (47%) respecto al total de Mype, siendo los criterios de tamaño utilizados; Microempresa: 1 a 4 trabajadores y Pequeña empresa; 5 a 20 trabajadores

Tabla: Pando Número de Mype por Sector de Actividad

Sectores	Total Unidades Económicas			Total Mype	Participación
	Urbano	Rural	Total		
Comercio	872	235	1107	988	46.8%
Servicios	335		335	307	14.5%
Manufactura	505		505	497	23.5%
Agropecuaria		320	320	320	15.2%
Otros	38		38		
Total	1750	555	2305		100.0%

Fuente: Pando Potencialidades y Perspectivas para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (2006). Datos obtenidos en Alcaldía Municipal de Cobija y Municipios Rurales, FEPP (Federación de Empresarios Privados de Pando) CIC (Cámara de Industria y Comercio), Federación de Gremiales y CAMEPI (Cámara de la Micro y Pequeña Empresa).

En el sector urbano, el comercio y la manufactura tienen mayor potencial de rentabilidad (utilidad sobre ventas), atendiendo los mercados locales y brasileros, sujetos a una lógica de gestión de tipo familiar, mostrando posibilidades de crecimiento de sus actitudes económicas.

El sector rural tiene, la distinción de la producción de castaña es notable, las familias tienen una lógica económica y reproducción de la unidad familiar (subsistencia) atiende el mercado local. Sin embargo, a pesar de las dificultades, existe

potencialidad de crecimiento de la actividad económica por las posibilidades comerciales de castaña, rubro de exportación en el que Bolivia (Pando) ocupa un lugar importante en el mercado internacional.

1.7 REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

En este proyecto de investigación se hará una simulación de Consultoría de tipo Gerencial y Empresarial, se encontrará ubicado en la calle Antonio Vaca Diez N° 47, Zona Brisas del Acre, en la ciudad de Cobija del departamento Pando. Se encuentra al norte de Bolivia, con una superficie de 63.827 Km²; limita al norte y este con el Brasil (Acre y Rondonia), al oeste con Perú y al sur con los departamentos de Beni y La Paz. El departamento de Pando tiene por capital la ciudad de Cobija y esta dividido políticamente en 5 provincias (Nicolás Suárez, Abuná, Madre de Dios, Manuripi, General Federico Román) y 15 secciones municipales.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN.

“El arte de hacer las cosas a través de otros”. Este concepto se le atribuye a Mary Parker Follet.

“Es la aplicación del proceso de planear, organizar, dirigir y controlar”. Este es atribuido a Henry Fayol.

“Es la ciencia que tiene por objeto optimizar el uso de los recursos para lograr los objetivos”. Atribuida a los Ingenieros dentro de la corriente cuantitativa.

Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

2.2 PLANEACIÓN.

Un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines determinados. Juan Prawda comenta que, la palabra proceso se refiere al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno que se desarrolla en forma dinámica, es decir, en forma permanente y continua. De ahí que no tiene sentido planear por una sola vez, ya que esta actividad sólo cobra cabal sentido si se asocia a eventos dinámicos y no estáticos.

“Establecer un futuro deseado y las formas efectivas de alcanzarlo”. Este concepto se atribuye a Rusell Ackoff. Este último concepto deja claro que debe existir una relación muy clara entre fines, el futuro deseado, y medios, las formas efectivas de alcanzarlo.

2.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Definición. La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización

alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. (David, 2008)

Las 3 etapas de la administración estratégica.

Formulación de la estrategia:

Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

Implementación de la estrategia:

La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

Evaluación de la estrategia:

Es el medio para conocer cuando no esta funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
- Medición de desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

Para formular implementar, y evaluar estrategias se presentan actividades en 3 niveles de la jerarquía de una organización:

- El corporativo
- El de unidades estrategica o divisiones
- El de las funciones.

2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Algunos textos indican que la planeación estratégica, es más un arte que una ciencia, por el hecho de que para desarrollarla se tienen que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

2.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando los contextos de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil –hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

En 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro “Strategy Formulation: Analytical Concepts”, describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y
- La de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Sin embargo la P.E. no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Una conceptualización, bastante precisa es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP, FGV:

“Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos

que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación” (BID, 1985)

2.6 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia (raíces etimológicas) Griego stategos = “un general” => “ejército”, acaudillar. Verbo griego stategos = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates, en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron **Von Neuman y Morgenstern** en su obra “**la teoría del juego**”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

1962 Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia “strategy and structure”)

Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Década de los 60': Se comenzó a usar el termino; “Planeación a largo plazo” Subsecuentemente se han creado los términos:

Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Mas reciente aun Gerencia Estratégica.

Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista:

- El porvenir de las decisiones actuales
- Proceso
- Filosofía
- Estructura

El porvenir de las decisiones actuales: la PE, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente .

Filosofía: es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

Estructura: “el no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”. Ackoff A concept of Corporate Planning.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la P.E. ha pasado por varias fases.

Tabla: Fases Planificación Estratégica

Década del 60'	Década 70'	Principios 80'	Década de los 90'
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormalización y privatización 3. Mercados mundiales
Principales diferencia de los estilos de planificación estratégica por cada década			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales Estrategias estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del calculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por década			
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo Presupuestación base cero	Creación de escaños competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acc. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	Formación de Liderazgo Benchmarking Holística gerencial Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores

Fuente: (Guido, 2012) Evolución Histórica de Planificación Estratégica

La planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta.

Fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales, donde las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo.

Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas.

En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban obsesionadas con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios, debido a que se ha ido perfeccionando y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo el ejemplo. (Melchor, 2010)

2.7 ORÍGENES DE LAS ESTRATEGIAS

Formuladas.

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

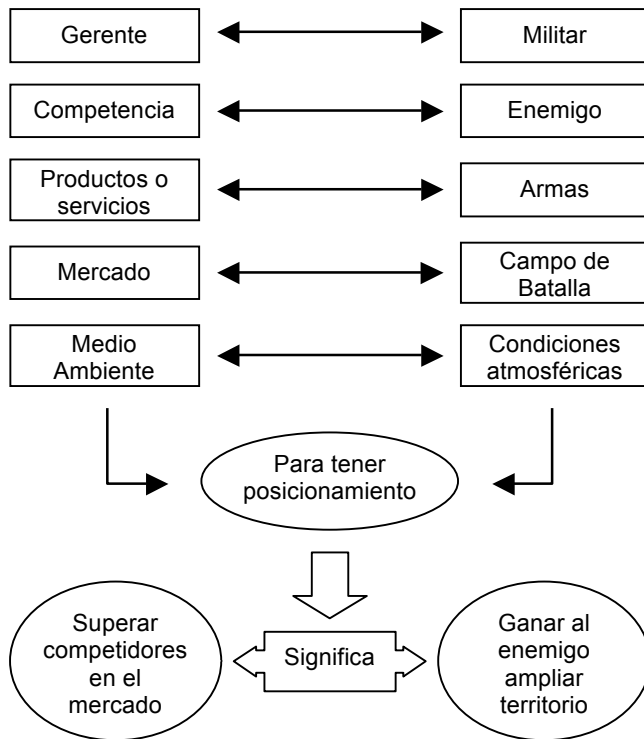
Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales. (Ensenada, 2008)

2.8 ANALOGÍAS ENTRE ESTRATEGIA MILITAR Y LA ESTRATEGIA EN NEGOCIOS



Gráfica No. 1: Surgimiento de La Planeación Estratégica

Fuente: (Planeación estratégica de la pequeña empresa, Luis Andreni Fuentes y Fuentes, fuentes9315@yahoo.com, Guatemala, diciembre 2007)

En la gráfica se observa, al comparar la planeación estratégica de estos dos sectores se podría decir que en una empresa el que la dirige es el gerente y en el medio militar es un oficial, el gerente la aplica para ganarle a la competencia y el militar para vencer al enemigo, para esto el gerente utiliza productos o servicios y el militar utiliza armas, este acontecimiento el gerente lo realiza en el mercado mientras tanto el militar lo define el campo de batalla, pero para esto el gerente debe de estudiar el medio ambiente y por su lado el militar verifica si las condiciones atmosféricas le son favorables, este proceso lo realizan ambos para tener posicionamiento superando a los competidores adentrándose en el mercado y el militar para ganarle al enemigo y así ampliar su territorio.

2.9 PLANEAMIENTO TRADICIONAL Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

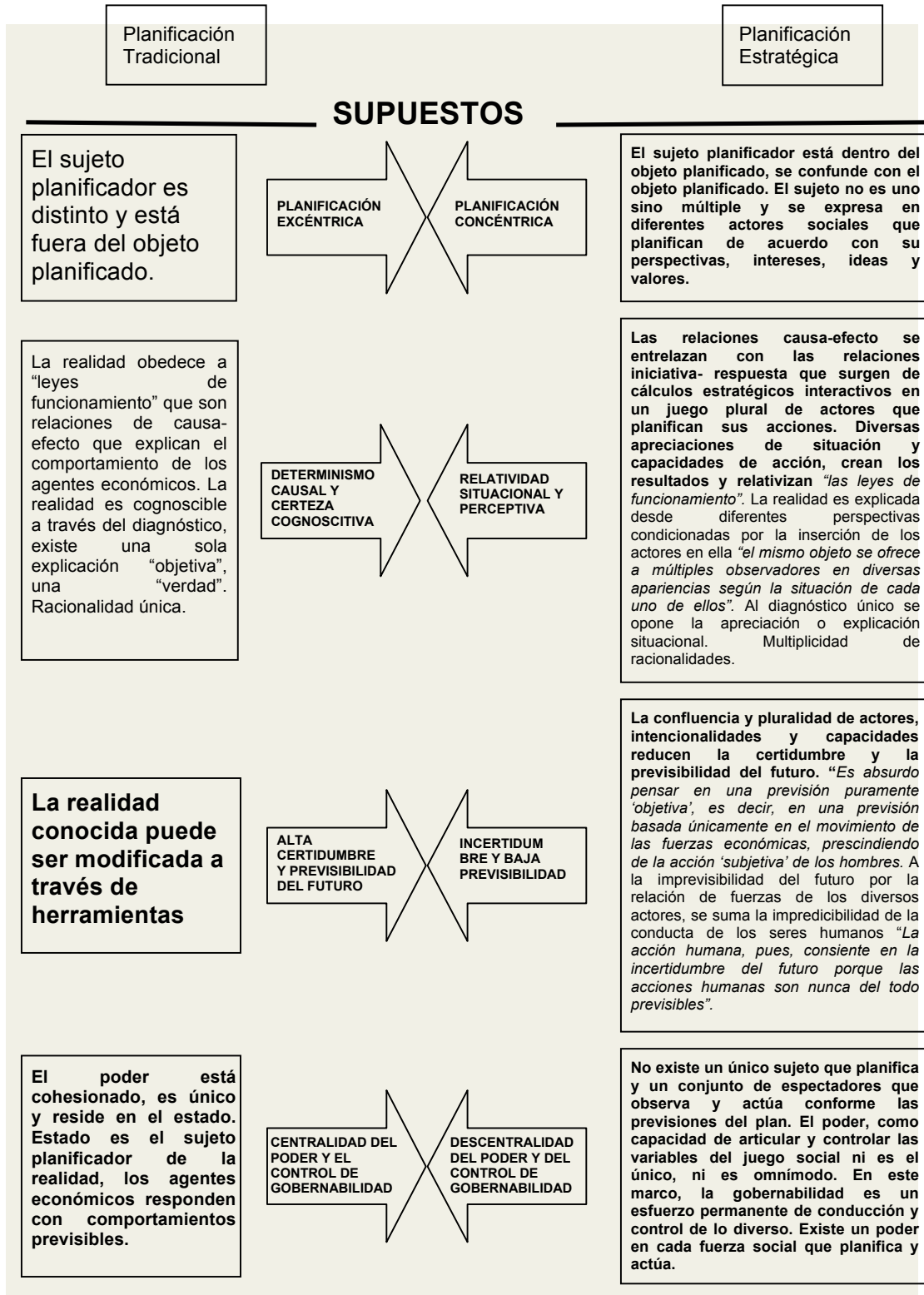


Gráfico: Planeamiento tradicional y planeamiento estratégico. Fuente: (Ossorio, 2003)

2.10 TIPOS DE PLANEACIÓN

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACIÓN	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Cuadro. Fuente: Administración “Procesos Administrativos” – Idalberto Chiavenato. Segunda Edición. 1998

Planeación Estratégica

Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización. Su propósito general es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

Planeación de Contingencias

Es prepararse para cambios rápidos e inesperados en el entorno, los cuales ejercen impacto sobre la organización y para los que se requerirá una respuesta ágil. La planeación de contingencias obliga a los administradores a estar conscientes de diversas posibilidades y a pensar con la debida anticipación en las estrategias necesarias para responder a ellas.

Permite una adaptación ordenada y rápida a acontecimientos externos más allá del control directo de la organización.

Planeación Táctica o Funcionales

Es el proceso de toma de decisiones detalladas acerca de qué hacer, quién lo hará y cómo lo hará, con un horizonte de tiempo de normalmente de un año o menos. El proceso incluye por lo general las siguientes tareas:

- Selección de metas específicas y la manera de implementarlas en el plan estratégico de la organización
- Decisión de los cursos de acción a seguir para lograr el mejoramiento de las operaciones vigentes
- Elaboración de presupuestos para cada departamento, división y proyecto.

Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

2.11 CLASIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.

POR SU AMPLITUD

Planes Estratégicos

En este se establecen objetivos generales y se tienden a cubrir en un período de 3 a 5 años.

Planes Operativos

Son objetivos, específicos y cubren un período inferior al otro.

POR TIEMPO

- **Largo Plazo:** Comprende un lapso de 3 a 5 años.
- **Mediano Plazo:** Cubre el período de 1 a 3 años.
- **Corto Plazo:** Es un tiempo inferior al año.

POR ESPECIFICIDAD

- **Específicos,** son planes más detallados.

- **Direccionales**, dan una premisa para conseguir esos objetivos.

POR RELACIÓN

- Planes relacionados con métodos son los de Procedimientos.
- Planes relacionados con dinero son los de Presupuestos.
- Planes relacionados con el tiempo son los Programas.
- Planes relacionados con comportamientos, corresponden a las Normas o Reglamentos.

2.12 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VS. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica es aquella que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de las ventajas competitivas (Jarillo, 1991). Tanto la planeación como la dirección estratégica han sido respuestas adecuadas a momentos y entornos diferentes en el tiempo.

La tabla, la dirección estratégica en comparación con la planeación estratégica.

CONCEPTOS	PLANEACIÓN	DIRECCIÓN
Como sistema	Proceso estructurado de previsión	Proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista
Horizonte	Definido y a largo plazo	Cambiante, a corto, mediano y largo plazo
Elaboración y adopción de las decisiones	Centralizadas en los altos niveles de la organización y por unidades de expertos	Descentralizadas, proceso participativo e integrativo de toda la organización
Perfil del proceso directivo	Racional tecnocrático	Creativo y flexible
Estructuras Organizativas	Mecanicistas	Orgánicas
Enfoque de los cambios del entorno	Estático: los cambios son parámetros esperados	Proactivo, incorpora los cambios como oportunidades
Naturaleza de las variables	Unidireccionales: Técnico-económicas	Multidireccionales: Económico-tecnológicas Socio-culturales Político-legales

Figura. Planeación Estratégica Vs. Dirección Estratégica. Fuente: (Adaptado de Manso, F., 1991, pág. 109)

2.13 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Ventajas

La planeación estratégica contribuye a anticiparse a los problemas, lo que permite al administrador dar soluciones oportunas.

Reduce la posibilidad de cometer errores con sorpresas desagradables, las estrategias y objetivos son trazados en forma muy cuidadosa.

Brinda a los gerentes lineamientos lógicos y consecuentes, con el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa a largo plazo.

Desventajas

La principal desventaja de la planeación estratégica es la gran inversión de tiempo, personal y dinero.

Algunas empresas utilizan personal especializado en planeación, para formular estrategias, ellos requieren de nuevos espacios para sus oficinas, altos costos de investigación de mercados, costos de adiestramiento de personal, etc.

La empresa pequeña que no tiene un departamento dedicado a la planeación no puede seguir el proceso sistémico de planeación estratégico. No obstante, se favorece siguiendo unos marcos básicos. (Quiroz, 2008)

2.14 COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para explicar mejor la lógica de la planeación estratégica, se agrupan en tres tipos:

Los elementos cualitativos, que son los que dan sentido a la existencia de la organización; valores, filosofía, visión, misión y objetivos.

Los elementos conceptuales, que precisan el quehacer y su realización; nuevamente los objetivos, pero ahora con sus indicadores estratégicos y sus metas, el diagnóstico de la organización, la identificación de brechas y la selección de líneas de acción.

Y por último están los elementos operativos, que son aquellos que reflejan los conceptos anteriores en acciones concretas; actividades institucionales, proyectos, programas, presupuesto y sistemas de evaluación. (Buffon24, 2010)

2.15 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

LOS FINES.

Los fines se podrían dividir en dos los llamados **naturales**; supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Y los **administrativos** a saber; propósito, visión, misión, objetivos y metas.

Supervivencia.

Toda empresa tiene tres objetivos independientes de la voluntad de sus dirigentes: supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Factores de Supervivencia: el producto, el mercado, la tecnología, la competencia, el capital, el personal.

Utilidades

“El fin estratégico de una empresa es hacer rentable el capital invertido. Si no se logra un resultado satisfactorio a largo plazo, se debe corregir esta deficiencia o reconvertirse en una actividad más favorable”. Alfred P. Sloan.

A largo plazo, en un sistema de tipo capitalista, las empresas no rentables desaparecen. La rentabilidad es cuestión de supervivencia.

Crecimiento.

El crecimiento es un índice del desempeño económico dinámico de la empresa, mide su capacidad de ampliar su gama de oportunidades comerciales y técnicas.

La retención de las utilidades de los inversionistas y su utilización para crecer se conoce como, crecimiento intrínseco. Y el crecimiento basado en la palanca financiera se conoce como el crecimiento extrínseco.

Propósito

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa. Estos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Visión

Es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o que es aquello en lo que pretende convertirse.

Responde a la pregunta. ¿Qué queremos ser?

Una visión de transformación debe de contestar “sí” a las siguientes preguntas.

¿La dirección clarifica el propósito de la organización?

¿La dirección inspira entusiasmo al comité?

¿La dirección es claramente articulada y entendida?

¿La dirección es ambiciosa?

Normalmente se considera la Visión como una imagen acerca del futuro de una organización.

Misión

Es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser o de existir de la organización.

Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?

¿Cuál es nuestra misión? Es como preguntar ¿Cuál es nuestro negocio?

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa
- 2) Lo que pretende hacer

- 3) El 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 gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Objetivos

Son los logros que la organización se propone alcanzar y se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano.

Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además de que cada área debe tener el propio y a su vez, estar subordinados a los objetivos generales.

Metas

La meta es la expresión del objetivo en su forma más operativa y precisa. La meta debe cumplir con los siguientes criterios, ser un subconjunto de objetivos, precisan los objetivos, tienen un atributo, una escala de medida, una norma o umbral y un horizonte de tiempo. En algunas organizaciones, se señalan tres tipos de objetivos: misión, objetivo y meta. Correspondiendo estos al largo plazo, mediano plazo y corto plazo respectivamente.

LOS MEDIOS

La definición de los medios para alcanzar los fines crea una gran confusión entre los no formados en la disciplina de la administración. Este apartado pretende aclarar estos conceptos y mejorar el entendimiento de la (PE) y su aplicación práctica. Se presentan los conceptos más comunes que ayudan a la consecución de los fines.

Estrategia

Es un esquema básico práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el sector donde desarrolle su actividad.

Es un curso alterno de acción de asignación de recursos para alcanzar los objetivos y enfrentar a la competencia, basada en las fuerzas de la organización.

Es un curso de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Política

Son guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones respecto a problemas que se repiten una y otra vez dentro de la empresa. Las políticas colaboran al logro de los objetivos y facilitan la implantación de las estratégicas, ya que se establecen en función de los objetivos.

Programa

Es un plan que determina la secuencia de actividades específicas, que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes.

Se puede decir que “El Programa es la Estrategia a nivel operativo de la organización”. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt; su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad, y con el tipo de actividad a que se refiera.

Presupuesto

Definición: Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Es un plan que determina por anticipado en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa para un periodo específico.

Procedimiento

Concepto: Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Es un conjunto de actividades específicas ordenadas cronológicamente y la secuencia de actividades que debe seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Con el concepto de procedimiento, encontramos los términos sistema y método.

Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados entre sí con un objetivo común y donde cada elemento tiene un objetivo propio.

Método: Son una serie de pasos, movimientos o procesos mentales continuos que se llevan a cabo en el desempeño de una tarea.

Pronósticos

Definición: Los pronósticos son predicciones de lo que puede suceder o esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones.

2.16 EL DIAGNÓSTICO

Interno

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante.

Se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

A continuación se presentan herramientas de análisis, la cadena del valor, el benchmarking y el outsourcing.

2.16.1 La cadena del valor

La Cadena de Valor de Micheal Porter, es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas).

2.16.2 El outsourcing

Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para nuestro negocio, a un proveedor con especialización en una o varias áreas del proceso productivo, consiguiendo con ello una mayor efectividad que nos permite orientar nuestros mejores esfuerzos a las necesidades prioritarias del negocio. De esta forma, la compañía subcontratada desarrollará actividades en nombre de la primera.

Beneficios del outsourcing

- Disminución de Riesgos laborales.
- Una mejora en la calidad del servicio obtenido.
- Atención especializada y personalizada, permitiendo un trabajo en equipo con la empresa; proponiendo métodos para mejoramiento o eliminación de procesos.
- Seguridad y confianza: Seguridad de contar con un proveedor integral

2.16.3 El benchmarking.

Michael J. Spendolini, lo define de la siguiente manera: “Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

El benchmarking, en pocas palabras, es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia aspectos de nuestra competencia, y adaptarlos a nuestro negocio o empresa. **El benchmarking como el arte de copiar.**

Para hacer uso del benchmarking, en primer lugar debemos estudiar a nuestros competidores (especialmente a los principales o a los líderes), recopilar toda información relevante sobre ellos, analizarla, e identificar o destacar los aspectos o estrategias que estén usando o aplicando y que mejores resultados les estén dando.

Externo

Otros dos términos clave para el estudio de la (PE) son las oportunidades y las amenazas externas. Estos términos refieren a tendencias, conocidas también como escenarios, que son estimaciones de hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término de "externas". Un postulado básico de la (PE) es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

2.16.4 Los escenarios

Un escenario es un punto de vista internamente consistente de lo que podría ser el futuro. Es un instrumento de planificación, permite medir y elegir alternativas de desarrollo.

Funciones de los escenarios

- Es un instrumento para la toma de decisiones, en un momento de rápido cambio social, de interacciones complejas
- Disminuye el poder de incertidumbre, disminuye el nivel de errores
- No prevé lo que pasará, sino que describe futuros alternativos posibles

Usos de los escenarios

Los escenarios tradicionales en la planificación estratégica se han enfatizado en los factores macroeconómicos y macro políticos denominados macro escenarios como son el ambiente económico, político nacional o global

Son demasiado generales como para ser suficientes para desarrollar estrategias en un sector industrial en particular.

2.17 MATRICES DE ANÁLISIS

La Planeación Estratégica, actualmente ofrece varias técnicas para facilitar la elaboración de las estrategias efectivas y acertadas. A este conjunto de técnicas, se le conoce como Matrices, las cuales pueden formar un marco analítico para formular estrategias en organizaciones de todo tipo y tamaño.

Este marco, esta compuesto por tres etapas como lo muestra el cuadro siguiente según Fred David:

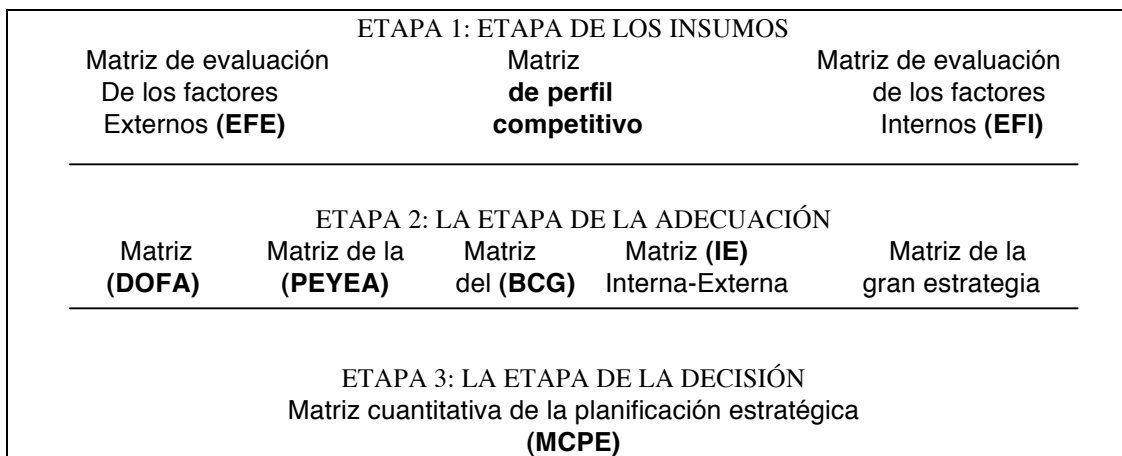


Figura: Esquema Analítico de la Formulación de Estrategias. Fuente: Fred David

ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS

La información que nos proporcionan las matrices EFE, EFI y la Matriz de perfil competitivo, constituye la base para la elaboración de las matrices de la adecuación y de la de decisión.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz, es una herramienta, que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva del medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta matriz tiene como objetivo identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Al igual que en la matriz de Evaluación de los Factores Externos, se asignan pesos y valores, que tienen el mismo significado, sin embargo, los factores de una matriz de perfil competitivo incluyen cuestiones internas y externas. En esta matriz no se separan los factores en oportunidades y amenazas. En esta matriz los factores críticos de éxito son más amplios o generales porque no incluyen datos específicos o concretos, pero el objetivo es comparar las posiciones de nuestra empresa con las de los competidores

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Es un instrumento muy útil que permite de manera fácil formular estrategias, resumiendo y evaluando 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.

ETAPA 2: ETAPA DE LA ADECUACIÓN

Esta etapa consiste en hacer compatibles los recursos, capacidades internas, oportunidades y riesgos creados por sus factores externos, a fin de que a partir de estos, se generen alternativas viables que conduzcan a la organización hacia un mismo fin. Para ello se auxilia de cinco matrices, las cuales se describe:

MATRIZ DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES-FUERZAS- DEBILIDADES (DOFA)

Esta matriz es un instrumento de ajuste que ayuda a los administradores a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y oportunidades FO: utilizar las

fuerzas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Estrategia de debilidades y oportunidades DO: pretende superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Estrategias de fuerzas y amenazas FA: aprovechan las fuerzas de la empresa, para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Estrategias de debilidades y amenazas DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Esta matriz, consta de cuatro cuadrantes en donde indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y si esta es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA, representan dos dimensiones internas (fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son los más importantes que determinan la posición estratégica global de la organización. Los pasos que se siguen para la elaboración de esta matriz son: La selección de una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

LA MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN (BCG)

Una de las técnicas más usadas es la matriz de crecimiento-participación, la cual es un modelo matricial creado por el “Boston Consulting Group”. La matriz BCG o crecimiento-participación es una matriz de 2×2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detentada, Sus características son las siguientes:

MATRIZ INTERNA – EXTERNA

La matriz IE se parece a la matriz del BCG en que las dos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático, por eso se les conoce como matrices de cartera. El tamaño de cada círculo de la matriz IE

representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Es un instrumento que en los últimos años se ha vuelto muy popular y que sirve para formular estrategias alternativas. Pero también se puede utilizar para ubicar divisiones o hasta la propia empresa. Esta matriz trabaja sobre dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

ETAPA 3: ETAPA DE LA DECISIÓN

Una vez desarrollado todas las bases para la toma de decisiones en cuanto a la formulación de estrategias se procede a elegir las estrategias más importantes sobre las cuales debe trabajar la empresa, para ello se hace uso de la Matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica, que veremos a continuación:

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA (MCPE)

Esta técnica indica en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas en base a los factores críticos de éxito, internos y externos identificados en los análisis de la etapa 1 y 2. Como podemos observar esta matriz en su columna del lado izquierdo trabaja con los factores críticos de éxito utilizados en las matrices EFE y EFI y en la parte de arriba ubica las estrategias alternativas derivadas de las matrices AODF, PEYEA, BCG , IE y La matriz de la Gran Estrategia.

2.18 ESTRATEGIAS FUNCIONALES.

La planeación estratégica es un proceso interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, mercadotecnia, finanzas/contabilidad, producción/operaciones y sistemas de información.

MERCADOTECNIA

Proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Funciones básicas según Joel Evans y Barry Bergman:

- Análisis de los clientes
- Compra de suministros
- Venta de productos/servicios
- Planificación de productos y servicios
- Políticas de precios
- Distribución
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades
- Responsabilidad social

EL ÁREA DE FINANZAS/CONTABILIDAD

Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

Funciones de finanzas/ contabilidad: Según James Van Horne, las funciones de finanzas/contabilidad comprenden tres decisiones:

- La decisión de inversión
- La decisión de financiamiento
- La decisión de dividendos

EL ÁREA DE PRODUCCIÓN/OPERACIONES

La función de producción/operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.

Tabla. Funciones básicas de la administración de producción/operaciones, según Roger Schroeder

FUNCION	DESCRIPCION
1. Proceso	Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes
2. Capacidad	Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas
3. Inventarios	Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales
4. Fuerza de trabajo	Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición de trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación
5. Calidad	Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos

EL ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADA

La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Un sistema eficaz de información reúne datos internos sobre marketing, finanzas, producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de manera que puedan apoyar la toma de decisiones. Los datos entran al sistema y se transforman en productos. Los productos incluyen impresiones de computadora, informes escritos, tablas, cuadros, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventarios, cuentas de nóminas y diversos documentos más. Se pueden calcular y estimar los resultados de

estrategias alternativas. Los datos sólo se convierten en información cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para un propósito, problema, persona o tiempo específicos. Un buen sistema de información computarizada usa hardware y software de cómputo, modelos para análisis y una base de datos.

2.19 DIRECTRICES PARA SITUACIONES EN LAS QUE ESTRATEGIAS PARTICULARES SON MÁS EFECTIVAS.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Estrategias de Integración

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración:

- Integración Vertical hacia adelante.
- Integración Vertical hacia Atrás.
- Integración horizontal.

Estrategias Intensivas

Se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, ellos son:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.

Estrategias de Diversificación

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación:

- Diversificación Concéntrica.
- Diversificación Horizontal.

- Diversificación Conglomerada.

Estrategias Defensivas

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran:

- Empresa de riesgo compartido (Joint Venture)
- Encogimiento.
- Desinversión.
- Liquidación.

Estrategias Genéricas de Michel Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter son:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.

3 METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO Y MUESTREO

3.1.1 Diseño de investigación

En el presente trabajo investigación utilizó un **diseño (mixto) cuali-cuantitativo** de forma complementaria y combinada de ambos tipos.

Ya que es **exploratoria cualitativa etnográfica**, estudia la organización social administrativa de pequeños grupos empresariales. (Vara, 2012)

Se usa este diseño porque actualmente no se presentan estudios específicos para comprender las limitaciones que tienen las microempresas, para comercialización de la publicidad de prensa escrita en Pando. Es por ello que se utilizó el diseño exploratorio, para abordar temas que no se han analizado, como el desconocimiento de sus objetivos prioritarios en la subsistencia en el mercado, cómo reducir costes, mejorar la calidad del producto (periódico) etc., ya que son los factores más significativos que están limitando la comercialización de las publicidad gráfica de prensa escrita.

También será **descriptiva correlacional** para determinar con mayor amplitud y precisión los porcentajes de personas que consumen la publicidad de prensa escrita y los que no lo consumen por falta de conocimiento de los beneficios del servicio, tales como; mercado audiencia, personas que leen prensa y mercado anunciante, de la publicidad.

Se usa este diseño porque, al determinar el grado de asociación entre varias variables empresariales recursos humanos, financieros, procesos, y el mercado, hacen sospechar que tienen importante relación causal en los datos.

3.1.2 Población y procedimiento muestral

La población está conformada por, las microempresas de comunicación que producen en forma periódica la prensa escrita en el departamento Pando.

El tamaño de la población asciende a cuatro microempresas del sector, que aplicando los criterios de inclusión y exclusión son:

- Perla de Acre.
- Sol de Pando.
- La Región
- Semanario expresión

En cuanto al muestreo, en la presente investigación, la población objetivo es finita, pues se cuenta con un número reducido de empresas que cumplen los criterios ya señalados. Dicha información se obtuvo por la relación de organismos autorizados por Federación de Prensa de Pando.

Los criterios de inclusión y exclusión que son, considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Difusores de productos informativos que se sitúen en Pando metropolitana y el área rural.
- Que posean licencia de funcionamiento de la alcaldía.
- Que tengan como mínimo un año en el negocio.
- Que se dediquen al proceso de producción periodístico.
- Que utilicen redacción electrónica e impresión offset (propios de las artes gráficas)
- Que sean micro y pequeñas empresas parte de empresas informativas.
- Que tenga producción periódica (diaria, semanal, quincenal etc.)

El procedimiento para calcular **el tamaño de la muestra**, se tomó a toda la parte de la población, pues la población es reducida. Esto permite que los datos sean confiables, es por ello que no se utilizó el punto de saturación.

3.2 INSTRUMENTACIÓN Y PROCEDIMIENTO

3.2.1 Instrumentos

En la presente investigación se empleó, cuatro instrumentos, para la población conformada por las microempresas de prensa y su ambiente en Pando.

En primer lugar, se usó, **entrevista a profundidad**, sobre conocimientos técnicos, teóricos y prácticos de gestión microempresarial, se hizo entrevistas a dueños de negocios, hasta llegar al punto de saturación.

Observación no estructurada, del mismo modo se observó los procesos productivos de cada microempresa para diseñar un estándar de producción, del valor agregado, del abastecimiento que permita definir la cadena de valor en las microempresas de prensa pandinas.

La encuesta, tiene como objetivos analizar al público objetivo, evaluar la factibilidad de lanzar la promoción de publicidad gráfica en prensa al mercado, y ayudar a realizar el pronóstico de ventas.

La revisión documental, de libros, reportes, de informes estados financieros para analizar e interpretar críticamente la información, así como para llegar a establecer conclusiones acerca del negocio, lo cual puede ser útil para predecir el comportamiento futuro de éste, de la rentabilidad del negocio y la buena condición financiera.

Estos instrumentos sirvieron para medir/registrar

- Conocer el perfil microempresario; de capacitación empresarial etc.
- Conocer el proceso de operación de prensa escrita,
- Detectar nichos de mercado y
- Conocer el rendimiento financiero,

Y está dirigido a dueños de negocios, encargados responsables y su entorno.

Contiene las siguientes **áreas de interés**, con **los ítems** respectivos:

- Capacitación empresarial,
- Proceso de producción,
- Investigación de nichos de mercado,
- Rentabilidad del negocio y la condición financiera.

La fiabilidad y validez es analizada mediante, detalles cedidos por el área de negocios de microempresa y su entorno.

Fiabilidad: Se solicita permiso para grabar las conversaciones y se registrar fotográficamente a los entrevistados, creando una base de datos.

Validez de contenido: Se somete el cuestionario a expertos en entrevistas y metodología de la investigación, para que evalúen los ítems que se va utilizar para la recolección de datos.

3.2.2 Procedimiento

La presente investigación se realiza ejecutando el siguiente procedimiento:

Para los dos instrumentos se realizan los siguientes procedimientos, de manera general:

- Se determino la empresa a visitar de acuerdo a las facilidades para el acceso a la información, red de contactos, lugar y fecha.
- Se buscar los nombres de los dueños responsables del área de redacción y talleres, para pedir una cita y explicar el objetivo de la investigación y las implicancias en la empresa.
- Paralelamente se solicita a la universidad una carta de presentación que respalde la investigación.
- Se trabaja con las empresas que accedan a la solicitud.
- Se tiene planificando entrevistas a expertos en prensa, de las empresas informativas para conocer sus opiniones, como información de respaldo.

4 CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA

De acuerdo a la información recopilada en esta investigación, se propone implementar un plan estratégico. Es el punto de partida del proceso de planificación de la organización, en el se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo para el funcionamiento de una institución; que nos permita resolver problemas básicos. Pero sobre todo para la sobrevivencia de los proyectos productivos.

La planeación estratégica no es una herramienta conocida y utilizada de manera sistemática por el microempresario, es que la falta de conocimientos de administración estratégica es un obstáculo serio para muchos dueños de negocios pequeños de prensa.

Es importante que las empresas y universidades articulen entre sí para mejorar la competitividad y productividad, empezar a usar ciencia y tecnología, orientarlas a producir innovación y por todo lo anterior mencionado, para analizar o evaluar la propuesta, se optó por conveniencia; la generalización del perfil profesional de la prensa escrita, descripción del proceso de producción dentro de lo que se recopiló como información y surge la necesidad de enumerar, de acuerdo a las áreas en las que se desarrolló este proyecto, las conclusiones empíricas que se pueden rescatar respecto de lo que la herramienta pueda aportar dentro de la micro y pequeñas empresas.

4.1 EL PERFIL DEL MICROEMPRESARIO DE PRENSA ESCRITA EN PANDO

4.1.1 Características generales del microempresario

Los resultados obtenidos permiten hacer una descripción del perfil de este nuevo tipo de empresario, que corresponde en Pando, con edades relativamente jóvenes entre 30 y 50 años, casados, entre hombres y mujeres, con un hijos, provenientes de familias numerosas, con domicilios en el centro urbano, de ellos cuenta con estudios técnicos y con educación universitaria.

Son personas que valoran mucho el esfuerzo propio y perciben al trabajo como única fuente para mejorar y progresar en la vida, en su primera experiencia como empresario propietario e innovador.

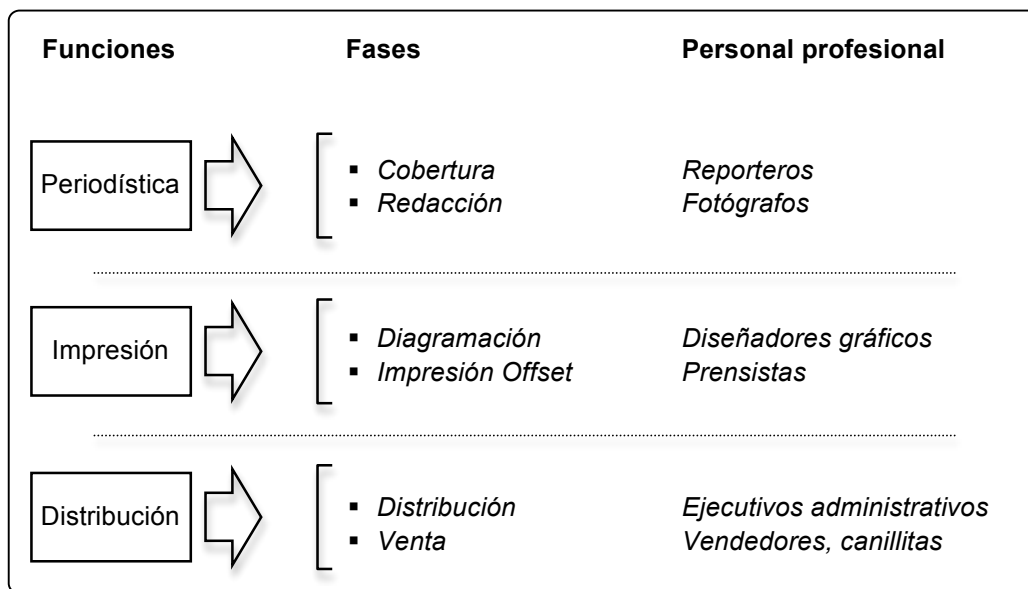
4.1.2 Motivaciones

Las motivaciones para crear una empresa es fundamentalmente, la obtención de mayores ingresos bajo un entorno de independencia laboral, con autonomía financiera para comenzar el negocio (ahorros propios y familiares), sin necesidad de una formación específica para iniciar el negocio, pero con una visión empresarial, para su consolidación y futuro prometedor con dedicación laboral de entre 9 a 14 horas diarias y con mejores ingresos mensuales.

Respecto a la antigüedad del negocio, tienen de 1 a 5 años en el negocio, los profesionales emprendedores que migran de otras ciudades y creen que pueden administrar sus negocios por una sola persona. La mayoría de los microempresarios revelados considera que el éxito de sus negocios se mantuvo pese a la crisis.

4.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE UN PERIÓDICO

Figura: Esquema del Proceso de Producción de Periódicos (prensa escrita)



Fuente: Elaboración propia, en base a bibliografía

La información y cobertura de noticias

El proceso de elaboración de los artículos informativos, de las noticias, se inicia a partir de cualquier acontecimiento o cuando el reportero busca la información, se selecciona, evalúa y registra la información acerca de un hecho y la organiza en un relato de lo que desde su punto de vista constituye la esencia y los elementos más importantes.

La cobertura de noticias por los reporteros son propios o a veces de alguna agencia de información externa. También se publican artículos de columnistas prestigiosos o colaboradores externos al periódico

Esta narración es suministrada por escrito, telefónica o verbalmente al departamento de redacción del periódico. La información recopilada por los reporteros de los periódicos pasa al organizador, que la jerarquiza para redacción de los artículos.

Redacción

La elaboración del contenido en la redacción, es usualmente es a través de un redactor y a partir del cual se encargan los artículos, a los redactores correspondientes. El cuerpo constituye la redacción, encargada de una serie de actividades tendientes a la recopilación, tratamiento, elaboración, y presentación de la información.

En participación con la división de publicidad, el jefe de redacción decide el espacio total disponible para la información noticiosa y la publicidad.

Diagramación

Con el apoyo de los diagramadores, se da forma y estructura a la información proporcionada por los reporteros, colaboradores, agencias, cables y otras fuentes, de componer las planas del periódico.

Los diagramadores componen las páginas del periódico en el formato previamente diseñado, distribuyendo de manera armónica los textos, los títulos, las ilustraciones y los anuncios publicitarios.

Generalmente usan programas de autoedición en la computadora para componer los elementos en las páginas antes de imprimir. Algunos de los softwares de computadora utilizados son el QuarkXPress, el Adobe InDesign, el Adobe PageMaker.

Talleres, Impresión Offset

Las planas diagramadas pasan a talleres, para que se realice el proceso mecánico de impresión del periódico y se haga el tiraje de la edición. La cadena gráfica incluye una serie de profesionales que se encargan del proceso de producción masiva de un cierto número de copias. Gráficamente el sistema dispone la industria especializada y por tanto ha de pasar a la fase de donde se obtiene un producto intermedio para llegar a la impresora (plancha) de esta forma se encargará de transferir la imagen al soporte final de papel en el proceso que se conoce como sistema de impresión Offset donde se usan placas de superficie plana. El área de la imagen a imprimir está al mismo nivel que el resto, ni alto ni en bajo relieve.

Se basa en el principio de que el agua y el aceite no se mezclan. El método usa tinta con base de aceite y agua. La imagen en la placa recibe la tinta y el resto la repele y absorbe el agua. La imagen entintada es transferida a otro rodillo llamado matilla, el cual a su vez lo transfiere al sustrato. Por eso se le considera un método indirecto.

Las placas para Offset por lo general son de metal (aluminio) pero también hay de plástico. Hay varias calidades de placa que determinan el precio y el uso que se le da (de acuerdo a su resistencia y facilidad de reuso).

El Offset es el sistema más utilizado por los impresores por la combinación de buena calidad y economía, así como en la versatilidad de sustratos.

Distribución

Cuando el periódico sale de la prensa, compaginado, cortado y doblado por unidades, se entrega en grandes fajos a los distribuidores de envío, a suscripciones, puestos de venta y vendedores ambulantes, que se encargan de hacer llegar al público en general.

4.3 Personal que hace el periódico

Periodistas

Cumplen la función de investigadores, reporteros y redactores de los textos que se publicarán en el periódico. Existen redactores en planta, quienes trabajan de forma independiente siguiendo las pautas asignadas por la dirección.

Fotógrafos

Son los responsables de tomar las fotografías necesarias para acompañar los textos desarrollados por los periodistas, habrán fotógrafos que se desempeñarán en la cobertura de eventos, sesiones sencillas para retratar a entrevistados o lugares específicos o sesiones más complejas para editoriales o portadas. Al igual que los periodistas, pueden contratarse a fin de que trabajen fijos en planta o a destajo.

Diseñadores gráficos

Se les asignan tareas específicas de diseño y montaje de secciones, además de retocar fotografía y realizar ilustraciones y animaciones, en algunos casos también se encargan de diseñar publicidades para los anunciantes.

Los técnicos que intervienen en la pre impresión

Realizan el proceso que comprende la fotomecánica, el montaje de páginas y revelado de placas.

Prensistas

Los impresores trabajan y operan en las rotativas, maquinas offset que es donde se imprime el periódico.

Ejecutivos administrativos y ventas

Son los encargados de capturar nuevos anunciantes, mantener activos, a fin de que se mantenga un flujo de ingresos que sustente las operaciones de la empresa periodística.

4.4 EL MERCADO DE LA PRENSA ESCRITA

4.5 La oferta de la prensa en Pando

En la actualidad en Pando existen publicaciones periódicas de las cuales corresponden a diarios, es decir publicaciones que se editan en el interior del país y llegan al menos 6 veces a la semana con periodicidad diversa son diarios con alcance nacional; Pagina 7, Extra, El Diario, La Prensa, La Razón y El Deber.

Lo que corresponden a diarios regionales y/o locales son 3; Perla del Acre, La Región y Sol de Pando (este último que cuenta con una edición digital).

Para comprender adecuadamente el funcionamiento de este mercado y las barreras que existen para que otros actores se integren en él, es necesario tener en cuenta que las empresas dedicadas a la producción de diarios deben realizar una función triple; la estrictamente periodística (recolección y elaboración del material informativo), la de impresión (reproducción del material) y la de distribución (desde el origen hasta los puntos de venta).

Debido a que si no se publica en primicia la información de último momento, o no llega oportunamente hasta el público, dejaría de tener la importancia respectiva, por tanto, se requiere que el proceso de producción, impresión y distribución del material funcione con un máximo de eficiencia y oportunidad, puesto que de nada serviría contar con un material informativo de primera calidad. La posibilidad de implementar o acceder a un proceso de este tipo, resulta fundamental para la viabilidad de cualquier proyecto de esta naturaleza.

4.6 La propiedad de los medios de prensa escrita en Pando

Una observación detallada de la situación actual, las empresas más importantes de Pando en lo que a producción de diarios se refiere son sólo tres: La Región, Perla de Acre y el Sol de Pando.

Sin lugar a dudas y desde todo punto de vista, la más importante de las mencionadas es Perla del Acre; es la más nueva dentro del ámbito local (uno de los semanarios, que se encuentra entre los más sólidos recientemente), interviene la mayor cuota del mercado y concentra algunos de los medios más influyentes de la plaza. Desde el punto de vista formal, dicha empresa opera desde el 2011.

El semanario La Región, que circula ya desde el 2007. Siendo la única empresa con mas antigüedad que compite con productos a nivel regional, a pesar de que quedo interrumpida su publicación una temporada, a su vez, por sociedades constituyentes

que detentan un porcentaje variable del accionario. El segundo en importancia dentro de nuestro departamento.

Sol de Pando desde el 2008 a la actualidad edita el diario regional en formato digital a través del uso de la internet. Aunque la composición inicial era impreso se encuentra mucho más atomizada, no por ello resulta menos relevante desde el punto de vista del peso económico y político de sus co-propietarios.

Año 2011 y su interrupción en el mercado generó una fuerte polémica debido a sus desacuerdos con la gobernación de Pando, para su distribución, lo que motivó una discusión y la interposición de recursos de ambas partes. Denuncia de confiscación de ejemplares del periódico Sol de Pando, que contenía información sobre la corrupción en gestiones anteriores, en su edición 22, que destacó la creación de empresas vinculadas a la familia del Gobernador de Pando, para proveer insumos a esa institución estatal y que esas empresas tenían como clientes sólo a la Alcaldía cuando era alcalde y ahora cuando es máxima autoridad departamental.

Por otro lado desmienten el supuesto secuestro de 2000 ejemplares del periódico Sol de Pando, asegurando que formaría parte de una propaganda mediática de la oposición en busca de la cabeza del gobernador de Pando, para evitar investigación de más de 150 casos de corrupción cometidos de gestiones pasados entre 2002 y enero de 2006. A pesar de estos inconvenientes, Sol de Pando continúa con su apuesta en nuestro país, logrando situar la prensa como un diario de alcance regional que actualmente se publica en Pando.

4.7 La participación en el mercado de lectores

El éxito de un medio de comunicación escrita, se evalúa básicamente por su circulación entre el público de manera continua e imparcial, el número de personas que lo lee una vez que éste ha salido desde el punto de venta.

4.8 La prensa y el mercado de la publicidad

La participación en el mercado no sólo se mide por los índices de circulación y lectoría, la prensa opera en un mercado dual dentro del cual además de vender

información vende espacios publicitarios, para que diversas empresas puedan, mediante sus avisos, llegar hasta el público en general. La implementación y mantención de un diario requiere de importantes inversiones que no pueden obtenerse a partir de la sola venta del tiraje al público y que hacen necesario recurrir a otras fuentes de financiamiento, principalmente de la publicidad, por lo tanto, un análisis de la estructura de este mercado y de su concentración necesariamente debe considerar el acceso que cada uno posee a la inversión publicitaria. En este sentido y a pesar de encontrarse por debajo de la televisión (el medio publicitario por excelencia), las cifras de la prensa son aún bastante importantes alcanzando durante el período observado en noviembre de este año, equivalente al 32% del total de inversión en el área, lo que supera con mucho a otros soportes publicitarios como pueden ser la radio, u otras revistas e incluso a la televisión de recepción privada.

Aunque la anterior situación pueda resultar comprensible, en parte, debido a que muy probablemente la inversión publicitaria sea mayor especialmente los domingos que en otros días de la semana, ya que el semanario Perla de Acre tenga mayores índices de lectores entre sectores con mejor poder adquisitivo, ciertamente estos factores resultan insuficientes para explicar el total de la diferencia, sobre todo teniendo en cuenta que existen otros medios escritos con índices importantes de lectores entre grupos socioeconómicos que también son interesantes desde el punto de vista del consumo como es, por ejemplo, el caso de La Región. Esto resulta aún más evidente cuando se considera que los sectores que más invierten en publicidad son las grandes tiendas empresas privadas, y las instituciones públicas es decir, rubros que funcionan con amplios nichos de mercado y que, en general, operan con carteras de productos diversificados orientados a distintos tipos de público.

4.9 Situación socioeconómica:

La mayoría de las personas ligadas esta actividad microempresarial de prensa escrita pertenecen a niveles socioeconómicos bajos y medios. Generan excedentes que

cubren los gastos básicos y permiten mantener la producción y reparar los equipos existentes, aunque sin poder capitalizar su crecimiento.

4.10 Nivel de crecimiento

Según el nivel de crecimiento que presentan las microempresas, se puede distinguir las de **acumulación** y las de **subsistencia**. En el primer caso se trata de pequeñas empresas que presentan cierta solidez y constancia en los niveles de ingresos, y que la utilidades percibidas les han permitido capitalizar y crecer.

Las microempresas de subsistencia en cambio, presentan situaciones socioeconómicas muy difíciles, que hacen peligrar su existencia en el corto plazo. Los ingresos y utilidades no les permiten capitalizar y crecer, sino sólo subsistir.

Con respecto al financiamiento, las microempresas de acumulación necesitan niveles más altos de financiamiento, por períodos largos de tiempo y con el objetivo, en muchos casos, de invertir en activos fijos.

4.11 análisis.

Una primera constatación que se impone del análisis de la propiedad de los medios de comunicación audiovisuales y escritos de nuestro departamento de Pando, es que en ambos sectores se observa una estructura de tipo oligopólica, no sólo desde la perspectiva del control de los medios (que en el caso de la televisión está reducida a cinco empresas y en el de la prensa escrita a sólo tres), sino también desde el punto de vista de la participación en el mercado de las audiencias y el de la inversión publicitaria

Por otra parte, con el mercado de la publicidad resultan especialmente interesantes puesto que ni en el caso de la televisión ni en el de la prensa escrita se observa, como cabría esperar, una correlación estricta entre los niveles de audiencia de los medios y la inversión publicitaria. Este desequilibrio no debe ser considerado una situación meramente anecdótica, puesto que influye directamente en la sustentabilidad

económica de los distintos medios de comunicación, al constituir la publicidad su principal fuente de ingreso.

Lo anterior nos permite ver que la distribución del flujo de capitales provenientes de este sector, no es el resultado de la aplicación pura de las leyes de la libre competencia, más bien en ella se observa una importante cuota de discrecionalidad por parte de los informantes a la hora de organizar y dirigir dicha inversión, tanto en la televisión como en la prensa escrita. Dicha discrecionalidad aplica incluso entre los propios medios que controlan el mercado.

Una situación similar puede verse en el caso de la prensa escrita donde el semanario Perla de Acre concentra más de la mitad de la inversión publicitaria, lo que lo ubica a gran distancia de su competidor más cercano, La Región y Sol de Pando, que tiene apenas dicha inversión, no obstante la participación de ambos medios en el mercado de lectores no refleja diferencias tan significativas.

Estrechamente vinculado con lo anterior surge una segunda forma de intervención sobre los medios, que se traduce en las presiones que se ejercen cuando los contenidos que se difunden pueden comprometer directa o indirectamente los intereses corporativos de algunos. Mientras (monopolio ideológico), se relaciona con una limitación del pluralismo de los medios, este segundo punto se vincula más bien con una serie de restricciones a la libertad de expresión, puesto que lo que queda excluido de la discusión pública y, por tanto, sometido a un proceso progresivo de invisibilización, son una serie de contenidos específicos que se oponen en distinto grado a los intereses de los actores dominantes del mercado. En este escenario también aparecen otros intereses corporativos que desarrollan sus propias estrategias de presión, como son los partidos políticos, el gobierno, frente a los cuales, por uno u otro motivo, los medios también se manifiestan sensibles.

El monopolio ideológico y este conjunto de presiones más específicas tienen básicamente consecuencias en dos niveles: por una parte, sobre las líneas editoriales donde se produce un fenómeno de autolimitación y autocensura en tanto los responsables de los medios evitarán aquellos temas que puedan conflictuarlos con quienes los financian; y por otra, sobre la cultura profesional de los periodistas la que se ha visto severamente debilitada al constituirse en el eslabón más débil de la cadena de producción de la información (considérese que no es infrecuente que, ante situaciones de conflicto, se pida como forma de reparación que un determinado periodista sea marginado de un medio) lo que se ha traducido en una progresiva abstención de su capacidad propositiva y de análisis crítico.

Claramente, los antecedentes hasta aquí revisados nos indican que dentro del mercado de los medios de comunicación en Pando existen una serie de elementos que limitan el pluralismo y amenazan la libertad de expresión, afectando de forma negativa la calidad de la política al poner trabas para que se manifieste la diversidad de perspectivas existentes sobre cuáles son y cómo deben ser tratados los temas de interés nacional, empobreciendo con ello tanto el debate como el espacio público.

No obstante lo anterior, especialmente durante los últimos años, se han dado algunos pasos interesantes en orden para intentar generar mejores condiciones especialmente en lo referido a la libertad de expresión (tales como la promulgación de la Constitución de Bolivia relacionados con la libertad de expresión e información en Artículos 106 y Artículo 107). Ley de 19 de enero de 1925 (Ley de Imprenta), sobre libertad de información y ejercicio del periodismo éstos han resultado insuficientes en orden a permitir que los medios de comunicación expresen la diversidad presente en la sociedad boliviana, de modo que resulta interesante discutir algunas propuestas que nos permitan avanzar más decididamente en este proceso.

En primer lugar, pudiese pensarse en la implementación de una serie de estímulos económicos y tributarios; especialmente dirigidos a medios nuevos o que no sean

parte del núcleo oligopólico que controla el sector. Por ejemplo, podría pensarse en la generación de una línea de créditos blandos especialmente orientada a la creación de empresas periodísticas que estuviesen diseñados para permitirles enfrentar de mejor modo las barreras de entrada propias de este mercado. Otra iniciativa que podría considerarse, la creación de incentivos tributarios para empresas que contraten espacios publicitarios en medios que no pertenezcan a los grupos que actualmente concentran la mayoría de la inversión publicitaria. En definitiva, puede pensarse en la generación de subsidios estatales destinados a medios que enfrenten dificultades económicas bajo ciertas condiciones como, pudiera ser, la independencia editorial de los periodistas o que se trate de medios que expresen puntos de vista que no tienen otra representación mediática. Este último aparece especialmente relevante de cara a los problemas detectados por algunos autores en relación con el fenómeno de la autocensura y el debilitamiento de la cultura profesional de los periodistas anteriormente señalado.

Una segunda línea de acción tendría que ver con un proceso de planificación y reorientación del avisaje estatal; de modo de utilizarlo como una herramienta para corregir la discriminación a la que se ven sometidos los medios pequeños por parte de los grandes avisadores quienes, como ya hemos visto, no sólo utilizan criterios de mercado para decidir sobre sus inversiones sino que también funcionan con criterios político-ideológicos que los llevan a fortalecer, incluso artificialmente, los medios que les son más afines. El Estado no sólo estaría fallando en asegurar la existencia de medios plurales y abiertos sino que estaría reforzando con su intervención el carácter oligopólico del sector.

Una tercera línea de trabajo que se podría considerar es la promoción de Internet como plataforma para el desarrollo de medios de comunicación. Resulta evidente que el Internet supone barreras de entrada mucho menores en lo que se refiere a la producción y circulación de los medios; no obstante, también aquí resulta necesaria la intervención del Estado especialmente en vistas a reducir la llamada “brecha digital”

favoreciendo el acceso a estas tecnologías a aquellos sectores con menos ingresos o que se encuentran en situación de aislamiento geográfico. Además de ser una solución que escapa de los preceptos con los que ha trabajado tradicionalmente este mercado, nos parece una iniciativa coherente con los procesos de globalización y con las tendencias mundiales que seguirá el desarrollo de los medios de comunicación en las próximas décadas.

Una última proposición prudente necesaria sería establecer estrategias; adecuadas ante diferentes situaciones que se van presentando en el entorno de la empresa. (por pequeña que sea), Planeación Estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo o adoptar otra metodología de el Cuadro de Mando Integral que sería una elección de gran impacto para mejorar la gestión de su empresa, y permita que el empresario pueda medir el desarrollo de su negocio y evaluar el grado de cumplimiento de las metas que se ha propuesto alcanzar en diferentes períodos.

5 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1 Descripción de la propuesta

El modelo de la planeación estratégica ha sido diseñado en función a los resultados de la investigación, de manera tal que se genere un modelo de planeación con bases sólidas y a la vez aplicables a la realidad de las empresas del sector, un modelo que responda a las necesidades de los empresarios. Utilizando hojas de Excel, solo para facilitar el proceso de cálculo matemático, no requiere software especializado y puede ser utilizado por cualquier persona que tenga conocimientos básicos de Excel. En caso de no usar la aplicación en Excel, el modelo es igualmente aplicable mediante el llenado de las planillas generadas como resultado de las investigaciones de mercado. Es una interacción que permite al microempresario planificar en función a las variables del entorno, y al mismo tiempo, tomar decisiones racionales, generar su plan de marketing en el cual, por medio de indicadores sencillos, donde reflejara al usuario el estado de implementación del Plan. Se sugieren cursos básicos de capacitación para los microempresarios; uno sobre planeación estratégica y el otro sobre investigación de mercado, que son factores básicos para el éxito del Plan.

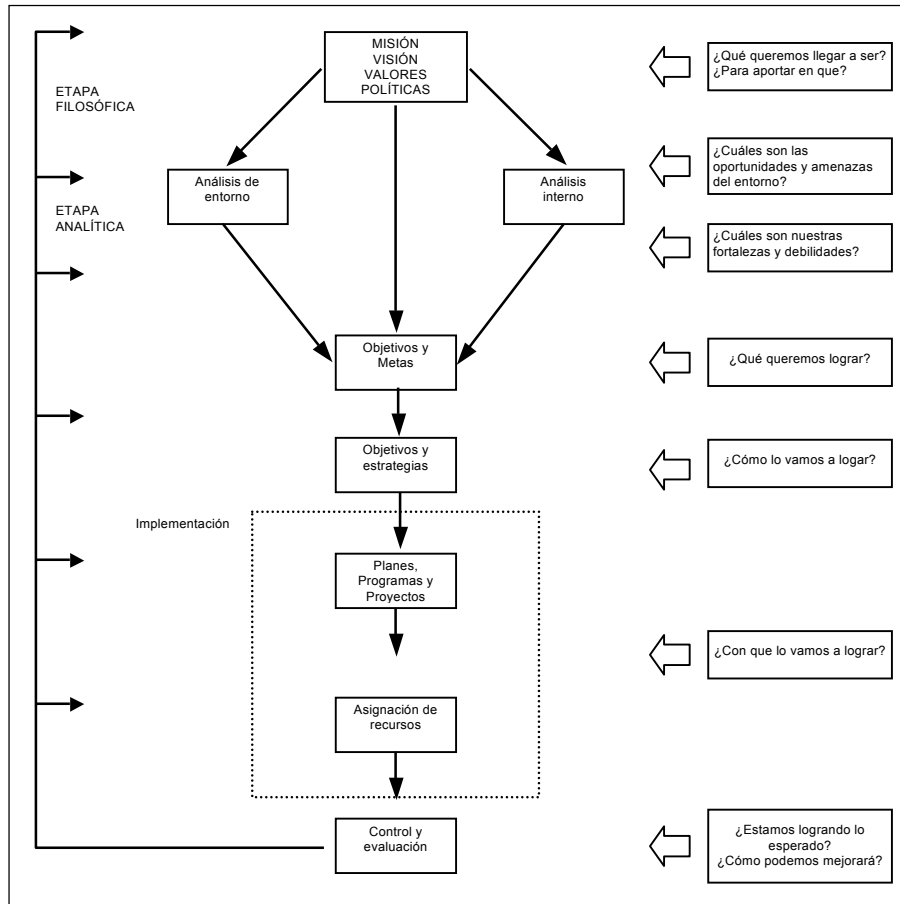
Por el tipo de conocimiento técnico que requerirá para ello, percibir una diferencia en cuanto a valor agregado y percepción del servicio y si el caso fuera el precio, para el presente proyecto de planeación estratégica prepara a las microempresas en la reingeniería requerida para competir de forma exitosa y lograr la tan buscada ventaja competitiva.

Dentro de una planeación estratégica, se debe determinar con que elementos se cuenta para hacer algo, qué debe hacerse, cómo se va a hacer y cómo darse cuenta si las estrategias están siendo implementados de la forma en que se ha planificado y de esta forma alcanzar los objetivos deseados y establecidos.

5.2 Modelo de la propuesta

En el gráfico, se plantea la estructura de la propuesta, el microempresario deberá llenar los campos en las planillas, de acuerdo a especificaciones sencillas proporcionadas en el mismo, la metodología es secuencial.

Grafico. Estructura de la propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2012, en base a la bibliografía

Con base en la estructura propuesta, deberá ser llenado solo en los campos que quedan en blanco. De esta manera, el microempresario podrá adecuar el modelo a su caso en particular. La dificultad de la identificación y valoración de las variables que intervienen en el han sido saldadas mediante el diseño fruto de la investigación. El microempresario al seguir las instrucciones sencillas de calificar entre 1 y 4 cada

variable para su caso en particular, podrá definir paso a paso su planeación estratégica.

La justificación de la importancia radica en prestar información útil y necesaria para las microempresas de prensa escrita de Pando, aportándoles una herramienta como son las matrices de identificación de estrategias, para prevenir y reducir los incidentes que se pueden presentar en las áreas de trabajo, cumpliendo también legalmente con el aporte de información para la formación universitaria.

Para la elaboración de las matrices estratégicas, se cuenta con un procedimiento de metodología que abarca la identificación de las tres etapas, asociados a las actividades que se realizan en las distintas microempresas, hasta la evaluación de los mismos con sus respectivas medidas preventivas. Cabe destacar que para los fines de esta investigación se utilizó solamente, la valoración de los riesgos identificados se realizó las Matrices EFE, EFI, MPC, I-E, PEYEA y MCPE, ya que este permite conocer el grado de repercusión de un incidente sobre las microempresas.

No se utilizó La matriz BCG, que es similar a la matriz I-E, estos dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; tanto la matriz interna y externa, como el análisis BCG, están diseñadas para la toma de decisiones estratégicas de cartera de negocios, este último propone cuatro estrategias de planificación: aumentar la cuota de mercado, conservar la cuota de mercado, cosechar, y retirarse.

Tampoco se desarrollan las estrategias funcionales y las estrategias operativas ya que corresponden muy particular a cada unidad económica microempresarial.

5.3 Etapa de Insumos

En la etapa de insumos agrupa los recursos con los que cuenta la empresa, los identifica y califica, de acuerdo a tres matrices diseñadas para diagnosticar la situación actual: Matriz EFE, matriz EFI y MPC.

5.3.1 Evaluación de Factores Externos

Tabla. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1. Fluctuaciones de la demanda de publicidad para prensa.	0.175	2	0.35
2. Responsabilidad social	0.075	3	0.225
3. Judicialización de las diferencias ideológicas	0.025	2	0.05
4. Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa en uso de lectura de periódicos	0.075	1	0.075
5. El mercado se está concentrando en pocos clientes	0.15	1	0.15
OPORTUNIDADES	50%		
1. Localización privilegiada de la empresa en ciudad capital del departamento y frontera	0.175	4	0.7
2. Tasas de crecimiento demográfico	0.1	1	0.1
3. Progreso científico-tecnológico.	0.025	2	0.05
4. Frecuencia de acceso de individuos a Internet	0.05	1	0.05
5. Destacada atención al cliente respecto a la competencia de formato impreso	0.15	4	0.6
Totales	100%		2.35

Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Fuente: elaboración propia con base Fred David, y investigación de mercado.

<p>El análisis sectorial a través de la matriz EFE arroja un resultado</p> <p>De una calificación de 2,35 quiere decir que la empresa no está en condiciones adecuadas</p> <p>Donde los factores de Amenazas más importante son:</p> <p>Fluctuaciones de la demanda</p> <p>Concentración en pocos clientes</p> <p>Donde los factores de oportunidades más importantes son:</p> <p>Localización en capital del departamento</p> <p>Destacada atención al cliente</p>

Cuando el Índice total es mayor a **2.5** se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas

5.3.2 Evaluación de Factores Internos

Tabla. Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Ausencia de una planificación formal de la empresa.	0.15	1	0.15
2. Ausencia de estructura organizacional, definición de funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	0.05	2	0.1
3. Sus trabajadores no gozan de seguro, ni tienen vacaciones, ni están en planillas y su trabajo es al destajo.	0.075	2	0.15
4. Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.	0.075	3	0.225
5. No contar con aptitudes o sistemas para descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.	0.15	3	0.45
Fortalezas	50%		
1. Administración simple y comunicación directa entre los integrantes de la empresa	0.15	4	0.6
2. Excelente nivel de servicio y atención al cliente.	0.15	3	0.45
3. No tenemos rechazos por calidad de productos	0.075	2	0.15
4. Tenemos costos más bajos que la competencia	0.075	3	0.225
5. La rentabilidad de la empresa es la esperada	0.05	2	0.1
Totales	100%		2.6

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Fuente: elaboración propia con base Fred David, y investigación de mercado.

De una calificación de 2.6 quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas Donde los factores de fortalezas más importante son: Administración simple Excelente nivel de servicio Donde los factores de debilidades más importantes son: Ausencia de una planificación Descubrir oportunidades que ofrece el mercado.

Cuando el Índice total es mayor a **2.5** se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades

5.3.3 Evaluación Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla. Matriz MPC

Factores Críticos para el Éxito	Peso	SU EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1. Participación en el mercado	0.3	4	1.2	4	1.2	3	0.9
2. Competitividad de Precios	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
3. Posición Financiera	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
4. Calidad del Producto	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8
5. Cualificación del personal	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
TOTAL	1	14	3.1	17	3.5	14	2.9

Fuente: Elaboración propia con base Fred David, e investigación de mercado.

Una vez elaborados los factores de la MPC generará de manera automática la identificación del líder del sector y del competidor mas débil. En relación a estos dos parámetros, el microempresario deberá decidir en que posición se encuentra su empresa.

CONCLUSIÓN	
Mediante la matriz del perfil competitivo identificamos primeramente que entre los factores más relevante en la incidencia del éxito, se tienen:	
Participación en el mercado	
Cualificación del personal	
Por ello se determina luego de evaluar los factores que:	
El líder del sector es la empresa que tiene una ponderación de	3.5
El competidor mas débil del sector es la empresa que tiene una ponderación de:	3.1

5.4 Etapa de adecuación

En esta etapa, se consideran los insumos analizados y se cruzan oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con la finalidad de analizar y evaluar posibles curso de acción a seguir, en base a los recursos con los que la microempresa cuenta.

5.4.1 Matriz Interna- Externa I-E

La matriz IE, considera los elementos mas relevantes de las matrices EFE, EFI. De manera automática, los ejes para que el se construya sus posibles cursos de acción aseguir.

Tabla. Matriz I-E

		Puntuación ponderadas totales EFI				
		Fuerte	Promedio	Débil		
		4	3 2.6	2	1	
Puntuaciones ponderadas EFE	4					
	Alta	I	II	II		
	3					
	Medio: 2.35	IV	V	VI		
2						
Baja	VII	VII	IX			
1						

Fuente: elaboración propia con base Fred David, e investigación de mercado.

División	Ingresos	Porcentaje de ingresos	Utilidad	Porcentaje de utilidades	Calificacion es del EFI	Calificacion es del EFE.
Periódico impreso regional	10,000	100	2,500	100	2.6	2.35
TOTAL	10,000	100	2,500.00	100		

HAY QUE MANTENER Y CONSERVAR

- **PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** Buscar mayor participación en el mercado para el producto actual en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo. (El lanzamiento del periódico de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: (independencia, veracidad y amazonía.)

- DESARROLLO DEL MERCADO: Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. (priorizar el desarrollo de su edición digital frente a la impresa, para nuevos canales de acceso y la distribución de información.)
- DESARROLLO DEL PRODUCTO: Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. (la empresa introduzca en periódico otros servicios de periódico-anuncios)
- DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA: Añadir nuevos productos pero relacionados (revistas y publicaciones regionales)
- ASOCIACIONES: trabajar junto con otras empresas de prensa en proyectos especiales. (TV y radio)
- Realizar Investigación de mercado para determinar las necesidades de los clientes actuales y potenciales en mercados análogos

Todas las estrategias planteadas en la matriz IE poseen cursos de acción y cada curso de acción se desarrolla, de manera amplia en la mezcla de mercadotecnia y se controlará su implementación mediante un sistema Balance Score Card.

5.4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

Figura: La Matriz PEYEA

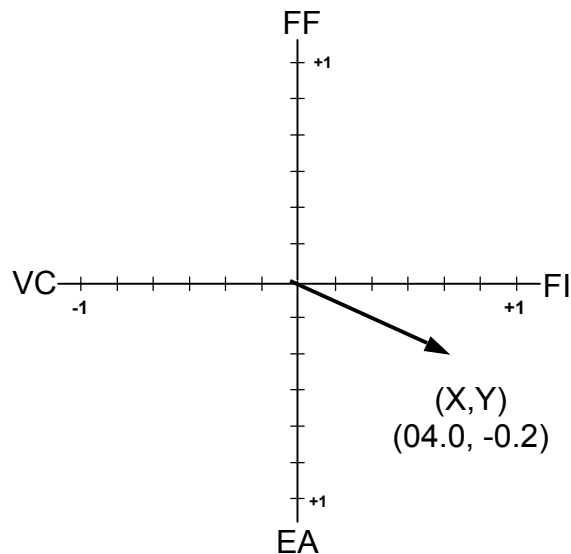
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	Valor	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	Valor
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-4
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-6
Capital de trabajo	5	Escala de precios de productos competitivos	-4
Flujo de efectivo	3	Barreras para entrar en el mercado	-4
Facilidad para salir del mercado	2	Presión competitiva	-4
Riesgos implícitos del negocio	2	Elasticidad de la demanda	-6
Promedio	3.2	Promedio	-4.2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Valor	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Valor
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	3
Calidad del producto	-5	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-5	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-4	Conocimientos tecnológicos	6
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Aprovechamiento de recursos	6
Conocimientos tecnológicos	-4	Intensidad de capital	6
Control sobre los proveedores y distribuidores	-5	Facilidad para entrar en el mercado productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
Promedio	-4.4	Promedio	4.5

Fuente: elaboración propia con base Fred David, e investigación de mercado.

El vector direccional es :

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -3.14 + (+4) = 0.40$$

$$\text{Eje Y} = \text{EA} + \text{FF} = -2.85 + (+3.28) = -0.2$$



Objetivo Estratégico	1	<ul style="list-style-type: none"> • PENETRACIÓN EN EL MERCADO: (El lanzamiento del periódico con una campaña masiva de publicidad con base en el lema: independencia, veracidad y amazónica) • DESARROLLO DEL MERCADO: (Priorizar el desarrollo de su edición digital frente a la impresa, para nuevos canales de acceso y la distribución de información.)
Objetivo Estratégico	2	<ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLO DEL PRODUCTO: (la empresa introduzca en periódico otros servicios de periódico-anuncios)

Conclusión de la Matriz

El vector direccional queda situado en la zona inferior derecha, es decir en el cuadrante competitivo de la matriz SPACE que corresponde a **las estrategias competitivas**. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresa conjuntas.

5.5 Etapa de decisión

5.5.1 La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

En esta etapa ya identificados los recursos de la empresa, la competencia y el mercado se cristaliza la estrategia a seguir y los cursos de acción pertinentes de acuerdo con todo lo planteando en las dos etapas previas.

Tabla. Matriz MCPE

Factores Críticos para el Éxito	PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
EXTERNOS OPORTUNIDADES	100%						
1. Localización privilegiada de la empresa en ciudad capital del departamento y frontera	12%	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Tasas de crecimiento demográfico	11%	3	0.33	4	0.44	3	0.33
3. Progreso científico-tecnológico.	7%	3	0.21	4	0.28	2	0.14
4. Frecuencia de acceso de individuos a Internet	8%	2	0.16	4	0.32	1	0.08
5. Destacada atención al cliente respecto a la competencia de formato impreso	12%	3	0.36	1	0.12	4	0.48
Subtotal	50%		1.54		1.64		1.51
AMENAZAS							
1. Fluctuaciones de la demanda de publicidad para prensa.	12%	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Responsabilidad social	11%	4	0.44	3	0.33	2	0.22
3. Judicialización de las diferencias ideológicas	10%	2	0.2	3	0.3	2	0.20
4. Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa en uso de lectura de periódicos	9%	2	0.18	4	0.36	4	0.36
5. El mercado se está concentrando en pocos clientes	8%	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Subtotal	50%		1.62		1.71		1.50
INTERNOS FORTALEZAS	100%						
1. Administración simple y comunicación directa entre los integrantes de la empresa	16%	3	0.48	4	0.64	3	0.48
2. Excelente nivel de servicio y atención al cliente.	10%	1	0.1	2	0.2	4	0.4
3. No tenemos rechazos por calidad de productos	8%	3	0.24	2	0.16	4	0.32
4. Tenemos costos más bajos que la competencia	11%	4	0.44	3	0.33	4	0.44
5. La rentabilidad de la empresa es la esperada	5%	2	0.1	1	0.05	1	0.05
Subtotal	50%		1.36		1.38		1.69
DEBILIDADES							
1. Ausencia de una planificación formal de la empresa.	20%	3	0.6	4	0.8	3	0.6
2. Ausencia de estructura organizacional, definición de funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	10%	1	0.1	2	0.2	2	0.2
3. Sus trabajadores no gozan de seguro, ni tienen vacaciones, ni están en planillas y su trabajo es al destajo.	9%	2	0.18	3	0.27	3	0.27
4. Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.	5%	1	0.05	3	0.15	3	0.15
5. No contar con aptitudes o sistemas para descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.	6%	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Subtotal	50%		1.11		1.66		1.46
TOTAL	200%		5.63		6.39		6.16

Que tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva.	4	Alto
	3	Medio
	2	Bajo
	1	Nada Importante

Fuente: elaboración propia con base Fred David, e investigación de mercado.

CONCLUSIÓN: La estrategia más recomendable para su empresa se determina luego de evaluar los factores más relevantes del mercado. La táctica adecuada es la que corresponde a la que tiene la valoración más alta, por cuanto es la que puede dar una afectación positiva dependiendo del factor. Ojo es importante no tener el sesgo absolutista por estrategia.

En principio, se explica que la metodología consiste en evaluar posibles cursos de acción en una estrategia definida previamente en la matriz PEYEA. El modelo traslada los valores ya evaluados en las matrices

EFE y EFI, de forma automática, y se valoran los posibles curso de acción planteados, a través de instrucciones brindadas al microempresario. El califica las posibles tácticas y luego se verifica, cual es la acción que tiene mejores oportunidades de ser exitosa en función a la táctica que tenga de la ponderación mas alta. Luego se desarrolla de forma detallada en la mezcla de mercadotecnia que está en función a las tácticas de la matriz FODA. Esta acciones plasman en Producto, Precio, Plaza y Promoción..

5.5.2 Indicadores y Criterios para la Evaluación de la Estrategia

							70%	
Área Principal	Ponderación Área Principal	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Área Indic	Índices Calculados por Área I.	Nivel Esperado por Área I.	Observación
Participación en el mercado	0.20	Visión estratégica de posicionamiento	0.20	4	3.1	0.62	0.70	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Desarrollo de mercados	0.30	3				
		Desarrollo de alianzas	0.20	4				
		Desarrollo del producto	0.30	2				
Competitividad de Precios	0.10	Revisión costos	0.25	5	3.75	0.38	0.35	APROBADO
		Estrategias de precios	0.25	4				
		Costo de ventas	0.25	3				
		Estructura operativa y funcionalidad	0.25	3				
Posición Financiera	0.20	Revisión estructura financiera	0.20	2	3	0.60	0.70	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Gestión financiera y contable	0.30	3				
		Revisión de Estados Financieros	0.20	3				
		Valoración de la empresa	0.20	4				
Calidad del Producto	0.20	Desarrollo del producto	0.35	3	3	0.60	0.70	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Mejoramiento de bondades	0.30	3				
		Cumplimiento especificidades	0.35	3				
Lealtad del cliente	0.30	CRM (Gestión sobre la Relación con los Consumidores)	0.35	4	3.65	1.10	1.05	APROBADO
		Orientación hacia el cliente	0.35	3				
		Estrategias de fidelización	0.30	4				
EVALUACION DE LA GESTION DE LA ESTRATEGIA						3.29	3.50	SEGUIMIENTO REQUERIDO

Fuente. Elaboración propia

De este modo se trata de garantizar que el microempresario asuma el reto de la Planeación estratégica con el menor número de dificultades posibles, haciendo el proceso simple, sostenible, dinámico y, a la vez, didáctico. De este modo, existen más posibilidades de éxito competitivo, de manera tal que la microempresa crezca y a través de un efecto multiplicador, genere empleo y el esperado crecimiento económico.

6 . INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

6.1 Presupuesto

El presupuesto estimado para elaboración del plan estratégico en el sector de microempresas dedicadas a la prensa escrita, se ha determinado únicamente para la elaboración de la propuesta y socialización, el cual demanda gastos a la persona que elabora dicha propuesta y su respectiva socialización.

Presupuesto general

(expresado en bolivianos)

Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Levantamiento de información	global	1	1000	1000
2	Planificación de la propuesta	global	1	2000	2000
3	Socialización de la propuesta	global	2	250	500
4	Material de escritorio	global	10	20	200
5	Alquiler de data	global	1	150	150
6	Alquiler de local	global	3	150	450
7	Refrigerio	global	10	30	300
8	Imprevistos 5% del total	global	1	230	230
	Total				4830

Fuente: Elaboración propia

7 INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En relación con el desarrollo del proyecto, un criterio que cuenta con el suficiente respaldo entre los evaluadores es el de la conformidad con la planificación: la constatación de un nivel aceptable de conformidad entre planificación y desarrollo es un término que permite establecer la calidad de la aplicación. Para lo cual se presenta los siguientes criterios de evaluación:

EVALUACION DE LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES

- Conocimientos sobre el proceso de la planificación sus elementos y clases.
- Capacidad para ejecutar cada una de los momentos de planificación estratégica.
- Predisposición para trabajar en equipo en forma organizada .
- Conocimientos sobre teorías motivacionales.
- Buen manejo de matrices de investigación .
- Capacidad para diseñar y ejecutar participativamente proyectos de desarrollo social con enfoque de marco lógico.

Características deseables de los indicadores

Los indicadores para cumplir con su rol de control de gestión estratégico y operativo, deben cumplir con las siguientes características:

- Relevancia: Deben aportar información imprescindible para la toma de decisiones, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Objetividad: Los datos deben ser controlados, es decir, debe existir la posibilidad de ser verificados independientemente de forma externa.
- Ser inequívocos: Su análisis no debería permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.
- Completitud: Idealmente un buen conjunto de indicadores debería capturar todas las posibles conductas o acciones relevantes vinculadas al suceso que se intenta captar.

- Sensibilidad: Deben ser capaces de reflejar las acciones y esfuerzos del individuo o la unidad que realiza la gestión, es decir, deben basarse sobre variables que la unidad pueda controlar.
- Accesibilidad: Su obtención debe tener un costo razonable en relación a los beneficios que reporta la información que brindan.

DESCRIPCIÓN DE LA FICHA DE CADA INDICADOR

La ficha de cada indicador se compone de cuatro partes bien diferenciadas que responden a: información general, características del indicador, cálculos y especificaciones de datos e información sobre la actividad.

Información General

- Número / nombre indicador: Cada indicador debe tener un código numérico y un nombre. La codificación resulta importante para la construcción de bases de datos que se utilizarán en sistemas de información automatizados. El nombre debe ser claro y corto.
- Responsable: Es la persona encargada de obtener los datos necesarios para la construcción del indicador en tiempo y forma.
- Lineamiento estratégico y objetivo estratégico: Hace referencia a los lineamientos y objetivos estratégicos definidos en el proceso de planificación estratégica, de los cuales se deriva la meta de gestión bajo consideración. Se debe indicar los códigos del lineamiento y del objetivo correspondientes.
- Meta: Consiste en la descripción numérica y conceptual de la meta (asociada a los lineamientos y objetivos estratégicos identificados en el punto anterior) cuyo logro se mide a través del indicador. Para ello idealmente deberían contemplarse las dimensiones de eficacia, eficiencia y calidad desarrolladas de este documento. En la práctica esto implica tener una ficha por indicador asociado a la meta.
- Descripción del indicador: En este apartado debe realizarse una breve descripción cualitativa del indicador que explique como interpretarlo y de que forma contribuye al logro de la meta.

Características del indicador

Esta sección recoge los elementos del indicador que son necesarios para informar sobre los resultados de la organización.

□ Clasificación: De acuerdo a lo especificado de este documento, los indicadores se pueden clasificar en: impacto, calidad, eficiencia y eficacia:

▣ Impacto: Control de obtención de resultados (efectos deseados).

▣ Eficacia: Control del logro de las metas (productos, servicios o actividades comprometidos en las meta).

▣ Eficiencia: Control de la utilización de los recursos.

▣ Calidad: Control del logro de los estándares ofrecidos al usuario /cliente. Se trata de indicar a que tipo de indicador pertenece el definido.

□ Frecuencia: Se debe indicar la frecuencia de relevamiento del indicador (mensual, trimestral, semestral o anual). Si la intención es lograr un organización proactiva, que busca ajustar su gestión de acuerdo a los resultados de la actividad, el monitoreo de la gestión debería tener una frecuencia acorde a la meta.

□ Unidad de medida: Esta característica define de que modo se expresará el indicador. Los tipos de unidad usados comúnmente son unidades monetarias, de producción y porcentajes.

Cálculos y especificaciones de datos

En esta sección del diccionario deberá especificarse la forma de cálculo de los indicadores así como la fuente de los datos. Es importante tener en cuenta el grado de precisión del indicador, así como las reales posibilidades de su elaboración y/o la relación costo beneficio asociada a su cálculo.

□ Fórmula: Se debe describir claramente cuales son las variables que conforman el indicador y cual es el cálculo que deberá realizarse. En los casos que corresponda debe expresarse claramente el numerador y denominador que lo componen.

□ Fuente de datos: Se trata de identificar el informe o sistema que provee el dato (éste puede ser interno o externo a la organización). Que el indicador se adapte a la

frecuencia requerida, la facilidad de su obtención, si existe actualmente como dato relevado por los sistemas de la organización o si hay que incorporarlo, son todos aspectos a considerar en este punto.

Información sobre el valor del indicador

En la última sección se deberá especificar el valor de base del indicador, así como el nivel de desvío admitido. Finalmente, se incorpora un apartado para comentarios.

□ Línea de base: Refiere al dato que se tomará como inicio para establecer los valores futuros a alcanzar por el indicador, los que servirán para evaluar el grado de consecución de las metas. En los casos que el indicador se construye por primera vez, podría suceder que no exista un valor base. Una vez realizada la primera medición, se tomará como línea de base el último dato relevado.

□ Desvíos: Deben quedar claramente especificado los niveles de tolerancia que se admitirán para los desvíos del valor del indicador. El desvío se puede establecer en porcentajes o en valores absolutos.

9 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

9.1 Conclusiones

Es necesario resaltar que aunque una empresa adopte una estrategia de planificación estratégica, se verán resultados con mayor confiabilidad en el transcurso del tiempo, para que esto suceda requiere ser parte una cultura y por supuesto se necesita una constante observación del mercado y análisis de los clientes involucrados en el proceso.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista

La deficiente promoción del sector, la débil consolidación y una tendencia a la declive de prensa escrita de provisión con inadecuadas condiciones para su buen funcionamiento, la carencia de líderes con habilidades para el manejo empresarial, la planificación a corto plazo de las operaciones de producción, la desorganización y la falta de uniformidad para el manejo de los centros de producción inciden en el nivel ingresos de los microempresarios de prensa escrita de pando.

Por todo lo mencionado este trabajo se diseñó como un aporte para el emprendedor, actual.

9.2 Recomendaciones

Es muy importante crear en las empresas un cultura de planificación. Considerando que planificar significa los costos de prevención deben pagarse en el presente y tomar en cuenta que sus beneficios se hallen en el futuro.

Para efectuar la planeación estratégica se recomienda realizar una sesión de uno o dos días dedicada a la planeación, se debe explorar lo siguiente: Existe voluntad real? Hay confianza entre los miembros? Se cuenta con un plan adecuado para integrar las obligaciones tributarias de la empresa. Con toda certeza, este tipo de aspectos estimulará el análisis de los valores durante la búsqueda de los mismos. Para lograr beneficios, de los factores internos y externos, es necesario tomar en cuenta el programa de monitoreo, que permita organizar las agendas, espacios publicitarios, para que a la vez, que ofrezca los diversos modelos de diseño para su venta, realice visitas de cobro y monitoreo en el mercado, para tener una empresa con éxito.

10 BIBLIOGRAFÍA

Andia, M. C. (2009). <http://www.slideshare.net/guestcd7da22/la-prensa-en-bolivia-siglo-xxi>.

Batista, J. M. (2004). *La empresa informativa, una asignatura pendiente: ¿cómo definir las estrategias de gestión de personal?* Recuperado el 13 de septiembre de 2012, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20045828bacallado.pdf>

BID, B. I. (1985). *Planificación Implementación y Control*. México: Limusa.

CAF, & IPYS. (2008). *Desafíos para la Industria Periodística en la Región Andina. Memorias de la mesa redonda*. Bogota.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Kaplan, R., & Norton, D. *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*.

La Patria. (2010). *prensa escrita goza de mayor confianza que canales de tv y estaciones de radio*.

Marroquin, J. F. (2001). *Planeación Estratégica para una Imprenta y una Empresa Editorial en Guatemala*. Tesis de Grado.

Melchor, M. D. (2010). *Planeación Estratégica como Factor de Exito para la Microempresa*. Tesis, Universidad Veracruzana.

Merino, C. A. (22 de octubre de 2009). *La Prensa en Bolivia Siglo XX*. (guestcd7da, Productor) Obtenido de [la-prensa-en-bolivia-siglo-xxi.htm](http://www.ull.es/publicaciones/latina/20045828bacallado.pdf)

Nieto, A., & Iglesias, F. (2000). *La Empresa Informativa* (Vol. II). Barcelona, España.

Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*.

PROMICRO/OIT. (1998). *La Microempresa*. En R. Luna.

Quiroz, J. F. (2008). *Manual de Planificación Estratégica Institucional*. Mexico.

Rebeil, & Nosnik. (2006). *Comunicación Integral en las Organizaciones*. Obtenido de <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/2008/05/responsabilidad-social-en-las.html>

Vara, H. A. (2012). *7 Pasos para una Tesis Exitosa*. Lima, Perú.

Zamorano, C. E. (2004). *Modelo de Proyección y Pronóstico de la Demanda*. Trabajo de Grado,

ANEXOS.

Cuestionario estructurado

Estimado señor(a):

Con la finalidad de recabar datos para investigación, estamos realizando el siguiente cuestionario, el cual le agradeceríamos lo conteste con la mayor sinceridad posible. Este cuestionario es anónimo. Favor no escriba su nombre.

De antemano le agradecemos su colaboración.

Marque con un aspa la respuesta que considere correcta, según la situación que viene percibiendo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS

Ocupación:

- Empleador
- Trabajador por cuenta propia

Sexo:

- Hombre Mujer

Edad:

(15 – 24), (25 – 34), (35 – 44), (45 – 54),
(55 – 64), (65 +)

Educación:

- Primaria, Secundaria,
- Bachiller, Técnico medio,
- Universitaria,

Razón no cuenta con capacitación

- No la necesito
- Es muy cara
- Es pérdida de tiempo
- Falta de tiempo
- No ha encontrado el curso adecuado
- Desconoce las instituciones que imparten
- No tiene interés en capacitarse
- No hay cursos a los que pueda optar
- Otra razón

EMPRENDIMIENTO

Surgimiento de la idea:

- Otras personas
- Idea propia y de otras personas
- Idea propia
- Tradición familiar
- Otro

Financiamiento puesta en marcha

- Ahorros personales
- Préstamos de amigos, parientes
- Prestamistas particulares
- Crédito de proveedores
- Programa de Gobierno
- Banca Comercial
- Otro

Autodefinición de independencia

- Trabajador Independiente
- Microempresario
- Pequeño empresario
- Empresario
- Otro

Valoración de la independencia

- Me permite ganar más
- Me entrega mayor satisfacción
- Puedo aprovechar más mis habilidades
- Es menos cansador
- Es más entretenido
- Muy difícil encontrar trabajo asalariado
- Permite realizar tareas del hogar
- Me gusta no tener jefe
- Permite cuidar a los niños y adultos mayores
- Permite ajustar las horas trabajadas

PROTECCIÓN SOCIAL

Cotización sistema de pensiones

- en el AFP Futuro de Bolivia
- en una AFP
- en otro sistema previsional
- No

Cotización sistema de salud

- CNS
- Caja Cordes
- Caja Caminos
- otro

FORMALIZACIÓN

Bajo Ley de Promoción y Formalización de la MYPE

- Sí No

Razón no estar acogido a Ley MYPE

- No lo conoce
- Es muy dificultoso el trámite
- No tiene ventajas para mi empresa
- La empresa no está ubicada en vivienda
- Tiene más de 5 personas ajenas a la familia
- El valor de los activos es mayor que 150 UIT

- No cumple con otros requisitos
- Por otro motivo

Inicio de actividad en Servicio de Impuestos Internos (SIN)

- Sí, como trabajador independiente o persona natural
- Sí, como empresa individual de responsabilidad limitada
- Sí, como otro tipo de empresa
- No

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Ventas

Ventas Promedio _____ Total
Ventas _____ Total Gastos _____
Total Ganancias _____

Acceso a mercados

- Un cliente
- Entre 1 y 10
- Entre 10 y 50
- Entre 50 y 100
- Más de 100
- No sabe

Condiciones de crecimiento de la empresa

- Falta de demanda
- Falta de insumos
- Falta de financiamiento

- Escaso acceso a servicios TIC's
- Falta de trabajadores capacitados
- Costo de contratar nuevos empleados
- Alto costo de las regulaciones o normas
- Altas tasas de impuestos
- Altas tasas de delincuencia
- Incertidumbre sobre el estado de la economía
- Otro

Contabilidad

- Sí, a través de contabilidad formal
- Sí, manteniendo registros personales
- No, ningún tipo de contabilidad
- Otro tipo de registro

RELACIÓN CON EL SISTEMA FINANCIERO

Endeudamiento

- Tarjetas de crédito bancario
- Casas comerciales
- Préstamos de consumo
- Instituciones sin fines de lucro
- Deudas educacionales
- Deudas proveedores

- Otras deudas
- Línea de crédito bancario
- Crédito bancario
- Crédito automotriz
- Crédito cajas cooperativas
- Prestamos parientes
- Crédito prendario

Ahorro

- Ahorro para la vivienda
- Ahorro en cuenta
- Caja de ahorro
- Inversiones en fondos mutuos

- Acciones o bonos en empresas
- Depósitos a plazo
- Activos comunitarios
- Dinero en casa

RELACIÓN CON INSTRUMENTOS DE FOMENTO (IF)**Razón no solicita**

- Ya ha recibido beneficios
- No estoy suficientemente informado
- La empresa no cumple con alguno de los requisitos
- Considero el trámite muy largo y engorroso

- Los instrumentos ofrecidos no corresponden a las necesidades de mi empresa
- No ha iniciado actividades en el SIN
- El apoyo monetario es insuficiente
- El costo de postular es elevado
- Otra

TEST DE HABILIDADES**Habilidades cognitivas**

- Restar 7 cinco veces partiendo de 10.

Habilidades no cognitivas

- El desarrollo de mis actividades se ve afectado por lo que opinan las demás personas
- Me gusta hacer mejor las cosas respecto a lo que he hecho en el pasado
- No me gusta mucho ser líder, prefiero seguir la corriente y acompañar al grupo

- Me importa ser mejor que otros realizando una misma tarea
- Disfruto planificando cosas y decirle a la gente lo que debe hacer
- Me gusta tener mucho control sobre lo que sucede alrededor
- Mi familia y mis amigos dirían que soy una persona desordenada

DIFERENCIAS EN GANANCIAS**Análisis para diferentes clasificaciones**

- Tiene deudas
- Sin deudas
- Tiene crédito bancario

Cuestionario

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de una ampliación de contenidos y servicios, para espacios de publicidad en periódico digital *on line* interactiva para instituciones.

Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Análisis de la demanda/oferta

1. ¿Compra de espacios publicitarios en medios de comunicación? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
2. ¿En qué tipo de medios? <input type="checkbox"/> (a)TV <input type="checkbox"/> (b)Radio <input type="checkbox"/> (c)Prensa escrita <input type="checkbox"/> (e)Internet
3. ¿Qué tipo de anuncio generalmente publica? <input type="checkbox"/> (a)Ventas <input type="checkbox"/> (b)Promoción <input type="checkbox"/> (c)Relaciones públicas <input type="checkbox"/> (e)Publicidad
4. ¿Cuántas veces al mes publica anuncios? <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5. ¿Cuánto cree sea el coste publicitario (a)precio mínimo _____ (b)precio máximo _____
6. ¿En cuál(es) empresa(s) de comunicación? (mencione 3) 1 _____ 2 _____ 3 _____
7. ¿Por qué publica en este tipo de medio? <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Accesibilidad <input type="checkbox"/> Audiencia <input type="checkbox"/> Otro _____

Test de aceptación sobre el servicio

8. ¿Utilizaría espacios publicitarios en prensa digital online? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
9. ¿Cuánto cree que se pueda pagar la tarifa por el servicio de prensa interactivo? <input type="checkbox"/> 100 Bs. <input type="checkbox"/> 150 Bs. <input type="checkbox"/> 200 Bs. <input type="checkbox"/> Otros _____
10. ¿Estaría de acuerdo en adquirir este servicio de publicidad en prensa digital online? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

¡Muchas gracias!

Observaciones: _____
