



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Plan estratégico para incrementar la productividad de una empresa
editorial**

**TESIS PARA OBTENER EL
TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR:

Mestas Tejada, John Alexis (orcid.org/0000-0003-4825-159X)

ASESORA:

Mag. Barraza Jauregui, Gabriela del Carmen (orcid.org/0000-0002-0376-2751)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA — PERÚ

2022

DEDICATORIA

Dedico el presente a mi familia, mi Padre, guía y ejemplo de lo que deseo llegar a ser. Mi Madre, el soporte en que se cimienta quien soy y mi hermano, recordatorio constante de que para lograr algo en la vida hay que dar el primer paso.

AGRADECIMIENTO

A la Ing. Barraza Jauregui, Gabriela del Carmen por ardua labor guiando el desarrollo del presente proyecto

A mis padres, quienes me dieron la vida y son el recordatorio constante de que todo lo puedo lograr.

A mí mismo, porque no renunciar aun cuando así lo quería.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Índice de anexos.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	8
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	20
3.2. Variables y Operacionalización	20
3.3. Población, muestra y muestreo.....	23
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	23
3.5. Procedimientos.....	25
3.6. Método de análisis de datos.....	27
3.7. Aspectos éticos	28
IV. RESULTADOS.....	28
4.1. Diagnosticar la situación.....	28
4.2. Productividad antes de la implementación del plan estratégico;	29
4.3. Elaboración del plan estratégico	30
4.4. Implementación del plan estratégico.....	36
4.5. Productividad después de la implementación del plan estratégico.....	48
4.6. Prueba de Hipótesis	49
V. DISCUSIÓN.....	53
VI. CONCLUSIONES.....	59
VII. RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	64

Índice de tablas

Tabla 1 Índice de productividad total de factores del año 2021	30
Tabla 2 Leads registrados	47
Tabla 3 Índice de productividad total de factores del año 2022	48
Tabla 4 Pruebas de normalidad productividad total de factores	50
Tabla 5 Interpretación de la prueba Shapiro-Wilk.....	51
Tabla 6 Prueba t para muestras relacionadas de pre y pos test.....	51
Tabla 7 Interpretación de la prueba T-Student.....	52

Índice de figuras

Figura 1	Diagramación de resultado de la matriz PEYEA	31
Figura 2	Diagramación de coordenadas BCG	32
Figura 3	Diagramación de resultado de la matriz IE	33
Figura 4	Diagramación de resultado de la matriz Gran Estrategia.....	34
Figura 5	Impresiones (en miles) durante el periodo 01/05/2021 al 31/10/20221	38
Figura 6	Clics (en miles) durante el periodo 01/05/2021 al 30/10/20221	38
Figura 7	Consultas por día de palabra clave "unsa"	39
Figura 8	Consultas por regiones "unsa"	40
Figura 9	Categorías y consultas más recurrentes que usan la palabra clave "unsa"	40
Figura 10	Nombre de post optimizada para SEO.....	41
Figura 11	Antes y después de un post.....	41
Figura 12	Índice de contenido dentro de una publicación.....	42
Figura 13	Información relevante usando dentro de su redacción la palabra clave.....	43
Figura 14	Nuevo mapa de venta considerando comercio electrónico	44
Figura 15	Diagnóstico de rendimiento pagespeed.....	45
Figura 16	Reporte de impresiones comparado pre y post.....	46
Figura 17	Reporte de clics comparado pre y post.....	46
Figura 18	Leads totales	47
Figura 19	Conversiones totales.....	48
Figura 20	Pruebas estadísticas.....	50

Índice de anexos

ANEXO 1 Matriz PESTEL.....	64
ANEXO 2 Matriz POAM	65
ANEXO 3 Matriz MEFE	66
ANEXO 4 Matriz AMOFHIT	67
ANEXO 5 Matriz PCI	69
ANEXO 6 Matriz MEFI.....	72
ANEXO 7 Matriz MPC	74
ANEXO 8 Matriz PEYEA.....	75
ANEXO 9 Matriz FODA	76
ANEXO 10 Matriz MPEC	78
ANEXO 11 Técnicas de recolección de datos.....	81
ANEXO 12 Operacionalización de la Variable	82
ANEXO 13 Autorización para publicar resultados de la investigación	83
ANEXO 14 Análisis estadísticos de la productividad	84
ANEXO 15 Formato de evaluación de productividad total de factores por periodo	85
ANEXO 16 Matriz de consistencia	86

RESUMEN

La presente investigación titulada “Plan estratégico para incrementar la productividad de una empresa Editorial”, tuvo como objetivo general implementar un plan estratégico que permita incrementar la productividad total de factores en de la empresa Sedna Editorial en la ciudad de Arequipa. Se empleó el método preexperimental con pre y pos prueba, donde se describió las diversas problemáticas que afectan a la empresa. Para lo cual empleó el esquema analítico de formulación de estrategias desarrollado por Fernando D'Alessio que en su primera etapa denominada “etapa de insumos” diagnóstico a la empresa en términos de factores externos como una organización fuerte que esta evocada ligeramente en sus oportunidades; después de realizar el análisis interno de concluyo que la editorial es una organización débil en factores internos, donde existe mayor presencia de debilidad en relación a las fortalezas. Con este punto de partida se desarrollaron las matrices IE, Gran Estrategia, PEYEA, BSG y FODA que permitieron encontrar la mejor estrategia aplicable a la Editorial Sedna: Desarrollo y consolidación de activos digitales como medios de comercialización y publicidad; La aplicación de esta estrategia de SEO en la página web como activo digital permitió incrementar los índices de productividad total de factores, pasando de un valor inicial de 1.394 en el pre test a 1.525 en el pos test.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico y Productividad

ABSTRACT

The present investigation entitled "Strategic plan to increase the productivity of a Publishing company", had as general objective to develop a strategic plan that allows to increase the productivity of the company Sedna Editorial in the city of Arequipa. The pre-experimental method with pre and post test was used, where the various problems that affect the company were described. For which he used the analytical strategy formulation scheme developed by Fernando D'Alessio that in its first stage called "input stage" diagnosed the company in terms of external factors such as a strong organization that is slightly evoked in its opportunities; After carrying out the internal analysis, I conclude that the publisher is a weak organization in internal factors, where there is a greater presence of weakness in relation to strengths. With this starting point, the IE, Grand Strategy, PEYEA, BSG and FODA matrices were developed, which made it possible to find the best strategy applicable to Editorial Sedna: Development and consolidation of digital assets such as marketing and advertising media; The application of this SEO strategy on the website as a digital asset made it possible to increase the productivity indices, going from an initial value of 1.394 in the pre-test to 1.525 in the post-test.

Keywords: Strategic Planning and Productivity.

I. INTRODUCCIÓN

El Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF) tiene por objetivo incrementar de entre los múltiples objetivos estratégicos que tiene el Perú la competitividad esto para enfrentarse y bien defenderse en mercados internacionales y por consiguiente generar bienestar fortaleciendo y cimentándose sobre crecimiento económico sostenible con diferentes enfoques siendo uno de los principales el enfoque territorial. Según el Decreto Supremo 024 - 2002 - PCM, modificado con el Decreto Supremo 038 - 2019 - EF, el CNCF administra esfuerzos de diferentes sectores del aparato estatal y privado, la sociedad civil organizada y el sector académico para priorizar medidas de política e incentivar cambios que repercutan sus efectos en la competitividad.

A mediados del 2018, el CNCF dio a conocer el documento «Principales ejes para impulsar la competitividad y productividad». Las conclusiones más importantes del informe que engloban a los sectores estatales y privado fueron de gran ayuda para formular la Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP). En la segunda mitad del año 2018, el gobierno ha desarrollado e implementado estrategias para optimizar la competitividad de nuestro país. Esta estrategia consta de tres fases.

Primera fase, el Gobierno formulo objetivos que engloban como eje principal a la competitividad. El Plan Nacional de Competitividad y Productividad es el resultado del paso dos de la estrategia. Para finalizar, la etapa tres, busca asegurar la puesta en funcionamiento de las medidas del plan.

Si hablamos de factores clave para el desarrollo económico en un País no podemos dejar de hablar de la productividad, No evita las circunstancias internas y externas de sus vidas. Según los escenarios de cada época, las empresas deben adaptarse a los nuevos retos.

En el contexto de la crisis provocada por el Covid-19, Perú es una de las economías más golpeadas. Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística, el Producto Interno Bruto (PIB) del país se contrajo un 30,2% en el segundo trimestre de 2020, con la mayor incidencia en abril, que cayó un 40,5%. (INEI).

Siendo estos resultados visiblemente desventajosos, las previsiones de bonanza económica para 2020 se han reducido drásticamente. Las expectativas de crecimiento, en cambio, han pasado de cifras modestas pero positivas de 2% a 3% a inicio de año a un desplome de casi el 14%, según los mayores expertos en economía de nuestro país.

La productividad es un indicador muy importante del crecimiento económico de un país, reflejando nuestra capacidad de utilizar ciertos recursos para hacer más tareas en menos tiempo. Por eso, por ejemplo, lograr una alta productividad en nuestro negocio significa brindar a los empleados una buena calidad de vida y contar con los conocimientos y herramientas para desempeñar su trabajo de manera óptima.

Cada sector de la economía debe ser lo suficientemente eficiente y productivo para ser más competitivo con otros mercados, elevar los niveles de ingresos y crear una mayor prosperidad para las personas.

Según datos publicados por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) en 2018, la productividad laboral en Perú es cinco veces menor que en Estados Unidos; una de las razones es la informalidad y el hecho de que la mayor parte del empleo se concentra en las microempresas (GrupoRPP, 2022).

Por otro lado, el nivel de productividad en nuestro país también varía mucho entre regiones y sectores económicos. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sectores altamente productivos como la minería, los servicios financieros, la electricidad, el gas y el agua absorbieron solo el 2,4% del empleo nacional en 2019.

En contraste, las tres cuartas partes del empleo total se concentran en sectores de baja productividad como los servicios, el comercio y la agricultura (GrupoRPP, 2022).

El entorno económico actual ha hecho que sea una cuestión de supervivencia producir más utilizando menos recursos y utilizándolos en el menor tiempo posible. En la coyuntura actual, resulta crucial que los negocios establezcan objetivos a corto, mediano y largo plazo porque son métricas estratégicas poderosas que impulsan la acción y motivan a los equipos a lograr el máximo rendimiento (concur.pe, 2022).

Hoy, gracias al uso cada vez mayor de la tecnología, podemos contar con muchas herramientas destinadas a definir las metas y objetivos más atractivos para nuestra organización, tales como: planificación estratégica, metodología S.M.A.R.T, OKRS y Balanced Scorecard (concur.pe, 2022).

Las empresas viven tiempos de cambio y operan en un entorno caracterizado por la incertidumbre, ya sea relacionada con las tendencias del mercado, la economía, las nuevas tecnologías, los proveedores o la competencia. Nos enfrentamos a un reto: adaptarnos al entorno existente y convertirnos en una organización dinámica y flexible (Bello 2021).

Lo más importante que debe hacer una empresa es anticiparse a los muchos escenarios que pueden surgir, ya que la incertidumbre siempre surge y se tornan realistas y concretas. Pero eso no es todo. Porque siempre debe tener una respuesta para sus necesidades específicas (Anón, 2002).

Algunos de los factores que pueden afectar la ocurrencia de estos eventos inesperados son: Factores económicos: una crisis económica puede llevar a cualquier empresa a la quiebra. Cuando hay una recesión en la economía global o en un país en particular, puede tener un gran impacto en las organizaciones, obligándolas a reducir costos, despedir trabajadores, etc. (entornosvuca.com, 2002).

Factores que influyen en la salud pública: como vimos en 2020, el pre y post surgimiento de pandemias como el coronavirus reflejan cómo imaginamos la vida. Este problema ha afectado a muchas empresas, provocando el cierre a nivel mundial de innumerables negocios, resultado directo de la paralización económica mundial (entornosvuca.com, 2002).

Cambio social: Los cambios en el comportamiento del consumidor requieren una rápida adaptación para seguir satisfaciendo sus necesidades. Por ejemplo, una empresa que fabrica teléfonos celulares no podrá utilizar tecnología antigua que represente un factor clave de éxito y que no esté a la par en avances tecnológicos con el resto del mercado, debiendo evolucionar y adaptarse constantemente para satisfacer siempre las necesidades de los consumidores (entornosvuca.com, 2002).

Un plan estratégico efectivo no solo define la dirección organizacional y las acciones necesarias para avanzar, sino también cómo se determinará el éxito (Bello 2021).

En este sentido, un plan estratégico es un documento desarrollado para comunicar los objetivos organizacionales, las acciones requeridas para lograr esos objetivos y otros elementos clave desarrollados en el proceso de planificación (Bello 2021).

Un plan estratégico proporciona dirección y lo que es más importante, proporciona un mapa que guía a todo el capital humano de una organización a alcanzar los objetivos trazados por esta.

Lo primero que se debe hacer para elaborar un plan estratégico es definir el statu quo, no se puede tomar el rumbo si no sabe qué recursos tenemos para ayudarnos a alcanzar nuestras metas. El proceso de planificación estratégica define las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. También determina la propuesta de valor y la ventaja competitiva (Vidaurre, 2019).

Con lo primero resuelto sigue desarrollar una estrategia, no tiene sentido establecer metas si no se sabe cómo alcanzarlas. Se definen medidas a corto y largo plazo para lograr el objetivo. Estos objetivos deben ser medibles, específicos, realistas, relevantes y de duración determinada (Vidaurre, 2019).

Sin embargo, la importancia de la planificación estratégica puede variar según la empresa. Tratándose de una empresa de manufactura, las prioridades son diferentes que si se trata de una empresa de servicios (Vidaurre, 2019).

La Editorial Sedna con presencia en la ciudad de Arequipa de más de 30 años trabajando, es aún hoy una empresa familiar que vio sus inicios en los años 90s desarrollando, transcribiendo y comercializando exámenes de admisión a la UNSA. Sus operaciones en un comienzo fueron de forma manual, usando hojas y resolviendo los problemas a mano para sacar después copias que serían más tarde comercializadas, iniciando así las operaciones de la editorial que no espero mucho para convertirse en distribuidor de exámenes resuelto a todos los comerciantes de los alrededores de la UNSA.

El emprendimiento escuchó la necesidad del mercado y planteó como segundo producto el desarrollo y resolución de un prospecto que la universidad pone a disposición de los postulantes, pero sin desarrollo, publicando sola y únicamente una lista de temas que entrarán en el examen de admisión, es preciso señalar que la primera edición del prospecto fue desarrollada con recorte de libros y resoluciones hechas a mano, sacando copias después de esto para el encadenamiento y el empastado dado que las computadoras en aquellos años no tenían la presencia actual y eran bienes escasos así como de gran costo.

A lo largo de estos más de 30 años el catálogo de productos de la empresa fue creciendo y diversificándose, así como sus operaciones fueron poco a poco tecni-

ficándose, automatizando alguno de los procesos más tediosos. Hoy en día la editorial tiene presencia en otros mercados generando productos para más universidades, así como escuelas militares y policiales.

La editorial inicio sus actividades en la ciudad de Arequipa sin embargo por incompatibilidad de intereses con los socios deciden evocarse al mercado de Puno y abandonan el mercado Arequipeño, esto hasta el año 2019 que retoma actividades comerciales en Arequipa desarrollando dos productos: El Prospecto Desarrollado UNSA y el Archivo de Exámenes UNSA, a causa de su prolongada ausencia en la ciudad ha enfrentado múltiples barreras de entrada tales como un mercado con competidores consolidados y con productos similares, un modelo de negocio en el que los comerciantes tiene un poder de negociación muy grande, dado que ellos son los que mueven más del 50% del comercio de material pre universitario, prácticas poco éticas de las empresas competidoras, amenazando a los comerciantes a no adquirir productos de la Editorial Sedna, incremento de los costos de producción y de materia prima así como la carencia de un punto de venta físico en los alrededores de la universidad.

Para ello se han tomado medidas aisladas y orientadas a puntos específicos que requerían de atención urgente, como el desarrollo tecnológico, implementando una app móvil, redes sociales y una página web, promociones he incentivos a comerciantes, precios más competitivos, etc. Siendo necesaria una estrategia integral que tomando en cuenta los factores antes descritos que provea de medidas a corto y largo plazo que logren consolidas a la empresa y a sus productos ganando mayor cuota de mercado. Teniendo un enfoque tecnológico para abrazar nuevo mecanismo de comercialización, así como productivos usando la infraestructura actual y mejorando la productividad de todo el proceso.

De esta manera, el presente estudio posee justificación desde un punto de vista coyuntural, toda vez que, el cambio de paradigma comercial en todas las industrias

empuja a las empresas a adaptarse a los nuevos mecanismos, medios y comportamientos de los consumidores.

Siendo así, el objetivo general del estudio fue implementar un plan estratégico que permita incrementar la productividad total de factores en la empresa Sedna Editorial; siendo los objetivos específicos Oe (1): Determinar la productividad total de factores de la empresa Sedna Editorial antes de la implementación del plan estratégico; Oe (2): Determinar la productividad total de factores de la empresa Sedna Editorial después de la implementación del plan estratégico.

En tal sentido, se planteó como hipótesis de investigación que la implementación del Plan Estratégico incrementa productividad total de factores de la empresa Sedna Editorial.

II. MARCO TEÓRICO

Vílchez (2018) desarrollo un plan estratégico para incrementar la productividad en Agro negocios Orgánico Andrea SAC Chimbote. Investigación descriptiva con enfoque preexperimental, donde se describen diversas problemáticas que afectan a la empresa. Se diagnostica utilizando los lineamientos españoles, evaluando 05 criterios, dando como resultado de esta evaluación un índice del 42,50%, lo que demuestra que hay mucho que mejorar por lo que se elabora un plan estratégico y se dota de las herramientas necesarias, como matrices EFE, EFI, DAFO, cuantitativo, planificación estratégica, cuadro de mando integral y plan de acción. Como resultado de la planeación se obtuvieron cinco estrategias que podrían ser implementadas a corto, mediano y largo plazo según las áreas correspondientes, las cuales, al ser ejecutadas en los tiempos determinados para cada estrategia, incrementaron la productividad de la organización. Esto se refleja en la nueva productividad lograda sobre la productividad original que presenta un incremento del 11,85%.

Castañeda (2018) propone como objetivo general el desarrollo de un plan estratégico con visión de futuro para aumentar la rentabilidad de las empresas estudiadas mediante la implementación sucesiva de objetivos específicos: determinar la rentabilidad inicial del sistema, desarrollar un análisis orientado al futuro, en el sector financiero, el Sistema formula y evalúa estrategias, desarrolla planes estratégicos y finalmente determina la rentabilidad futura mediante la simulación de la aplicación de escenarios de apuestas en el período mencionado. En la investigación se utilizaron métodos de recolección de datos, observaciones de campo, entrevistas, reuniones (grupos focales), evaluaciones de expertos, lluvia de ideas, análisis de literatura, etc., así como una de las herramientas de registro de información más importantes fueron las matrices de cálculo, los formatos de entrevista, mapas de radar, etc. Por otro lado, los métodos de investigación son el análisis de datos inductivo, deductivo, analítico, sintético y descriptivo. Como resultado de la investigación se pudieron desarrollar ocho (8) estrategias para el escenario de apuestas,

las cuales incrementarían el retorno sobre activos (ROA) en un 23.96% (de 1002% en 2018 a 1242% en 2020).

Lázaro & Acevedo (2018) Tiene como objetivo formular un plan estratégico para aumentar la rentabilidad de las empresas turísticas, 2018-2020, estudio de diseño de investigación descriptivo simple, la aplicación de métodos tales como: cuestionarios, evaluación de expertos, como población se consideró a 174 empleados de la empresa turística y de ellos se trabajó con una muestra de 120 empleados donde la empresa estableció un comité de estrategia y se utilizó como técnica la matriz de planeación estratégica: MEFI, MEFE, FODA. Los resultados de IE, PEYEA, un crecimiento promedio de las ganancias del 1,95% por lo que concluimos que la planificación estratégica es imprescindible para las organizaciones que exploran el cambio.

Aguilar & Hoyos (2020) tiene como objetivo establece una conexión entre la competitividad de una empresa y el modelo de planificación estratégica de la empresa Buena Costura E.I.R.L., S.J.L., 2020. La investigación es de tipo básica, nivel descriptivo, métodos cuantitativos, diseño no experimental, correlacional, transaccional o transversal de alcance seccional. La población de estudio fue Buena Costura E.I.R.L. empleados y clientes. Hubo 67 encuestados en la muestra. La técnica es una encuesta y el instrumento es un cuestionario. Su validez es determinada por un experto. Se concluyó que existe una relación significativa entre el modelo de planeación estratégica y la competitividad de la empresa, el 89% está muy de acuerdo en que la empresa se analiza tanto interna como externamente para desarrollar objetivos y estrategias que hagan más competitiva a la organización, y el 79% está muy de acuerdo en que las empresas exijan y se vuelven más competitivas.

Además, se cuenta con la siguiente experiencia internacional: Por otro lado, en el marco de este estudio, es importante señalar algunos enfoques conceptuales, tales como: estrategia, planificación estratégica, productividad, etc.

D'Alessio (2016) demuestra el valor de la planificación estratégica como herramienta para todo tipo de organizaciones, tanto privada como pública. Además, no existe una única solución viable que se pueda adoptar incluso en organizaciones similares, pero los procedimientos a seguir son los mismos. Para crear 27 estrategias que ayudarán a la organización a alcanzar el futuro a largo plazo que desea, la administración estratégica utiliza el proceso de estrategia.

D'Alessio (2016) ofrece definiciones para varios términos que serán utilizados en este estudio:

Estrategas, son las personas (gerentes o administradores) que están en la cima de la estrategia de la organización. Sus funciones están enfocadas: responsable de crear e implementar procesos estratégicos eficientes dentro de la empresa; evaluando la actividad de la empresa en las unidades estructurales y sus departamentos; buscando, revisar y clasificar información relevante para el proceso; analizar las tendencias ambientales, industriales, competitivas y de demanda del mercado.

Visión, es el primer paso en la gestión estratégica porque proporciona una respuesta a la pregunta "¿Qué queremos ser?" Una visión es una expresión de las aspiraciones de una organización para lo que quiere llegar a ser en el futuro. Describe los planes futuros de la organización y se alcanza cuando se logra una meta a largo plazo.

La visión debe cumplir con las siguientes siete características: simple, clara, comprensible, ambicioso, decidido y realista; Establecer dentro de un marco de tiempo que permita cambios; Proyecto a escala geográfica; Una visión clara de hacia dónde quiere ir la organización.

Misión, proporciona la respuesta a las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio y a quién nos debemos? Este es un paso crucial en la gestión estratégica porque actúa

como catalizador o fuerza impulsora que mueve a la organización desde la situación actual hacia el futuro (D'Alessio, 2016).

Pearce (1982) sugirió nueve elementos clave para incluir en la declaración de la misión de una organización. Para reflejar fielmente la lógica de su negocio, le recomendamos responder las siguientes preguntas para cada elemento de su declaración: Cliente - Consumidor. ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de su organización?; Productos: bienes o servicios. ¿Cuáles son los principales productos?; ¿Qué bienes o servicios produce la organización?; En el mercado ¿Dónde compite geográficamente la organización?, ¿Cuál es tu mercado? la tecnología que utiliza. ¿La organización está técnicamente actualizada? metas organizacionales. ¿Puede la organización sobrevivir, crecer o generar ganancias? En otras palabras, ¿Cuál es su solvencia? concepto de organización. ¿Cuáles son las creencias, los valores, las ambiciones y las prioridades éticas fundamentales de la organización? El concepto de auto organización. ¿Cuál es la capacidad o ventaja competitiva más importante de su organización? Preste atención a su imagen pública. ¿Es su organización sensible a las condiciones sociales, ecológicas y ambientales? Cuide a sus empleados. ¿Son los empleados un activo valioso para su organización?

D'Alessio (2016) se refiere a los valores como: "...principios que orientan las acciones de gestión de una organización. Deben ser conocidos, aceptados y seguidos por todos. La política debe estar alineada con los valores de la organización. Pueden ser consideradas como las principales políticas rectoras: regulan, orientan la actuación de sus funcionarios y crean patrones de conducta que orientan el proceso de toma de decisiones. Los valores definen la filosofía de la organización y reflejan claramente su cultura, creencias, actitudes, tradiciones y personalidad. Los valores son esenciales para cualquier organización porque permiten: modelar metas y objetivos, formular políticas y definir intenciones estratégicas. Las organizaciones exitosas en el escenario global tienen valores y principios bien definidos que guían su comportamiento organizacional en el escenario global.

La ética son los principios de buena conducta y ética que guían a los miembros de una organización. Cada miembro es responsable de crear un entorno que fomente la toma de decisiones acertadas mediante la institucionalización de un código de ética. Esto significa aplicar e integrar los conceptos éticos en el comportamiento cotidiano.

Un código de ética afirma los valores organizacionales, logra un consenso moral mínimo y enfatiza los principios organizacionales (D'Alessio, 2016).

Un mercado es un grupo de clientes y/o consumidores en una industria a la que una organización busca servir. “Los mercados pueden caracterizarse por competencia perfecta, oligopolio, monopolio o hipercompetencia” D'Aveni (2010). Una industria puede tener múltiples mercados. Resulta trascendental conocer las características actuales y venideras del mercado en el que se desarrolla la organización para que puedan ser consideradas al momento de desarrollar una estrategia.

Los competidores son organizaciones que compiten por el mercado, los competidores forman tres fuerzas que dan forma a la estructura de la industria (Porter, 1997). Estos son: organizaciones que actualmente compiten con el mismo producto, bien o servicio (nivel de competencia); los nuevos participantes, aquellos que planean ingresar a la misma industria, a menudo usan los mismos productos para encontrar el mismo mercado (amenaza de nuevos participantes) y la oportunidad de desarrollar productos alternativos que satisfagan las mismas necesidades del consumidor en diferentes escenarios (amenaza de sustitutos); Por lo tanto, hay tres tipos de competidores: competidores existentes, competidores alternativos y nuevos competidores.

Compradores que componen el mercado de consumo al comprar y/o utilizar productos, bienes o servicios. Cliente y consumidor pueden ser sinónimos o, en algunos casos, un cliente puede ser un canal. Con su poder de negociación, son la cuarta potencia en el campo de la industria.

Proveedores, que son empresas u organizaciones que suministran materiales e insumos directos e indirectos a la organización y competidores. Hay proveedores de recursos como materiales, mano de obra, dinero, máquinas y métodos. Con su poder de negociación, forman el quinto poder en el campo de la industria.

El entorno se refiere al entorno externo (cercano o lejano) más allá del control de la organización. El alcance puede tener lugar en organizaciones, continentes, países, regiones, ciudades, empresas y unidades estratégicas de negocios (UEN) en todo el mundo. El entorno crea oportunidades y amenazas externas que pueden beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en la industria.

Se necesita desarrollar análisis de las fuerzas (P) políticas, estatales y legales; (E) económicas y financieras, (S) sociales, culturales y demográficas, (T) tecnológicas, (E) ecológicas; el análisis descrito se conoce como PESTE. En general, las organizaciones deben enfocarse en cómo pueden aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas que presenta su entorno.

D'Alessio (2015) define Interno como: “El entorno interno de una organización, incluidos los aspectos que puede controlar. El entorno define las fortalezas y debilidades internas como un indicador del desempeño de la organización en relación con sus competidores. Esta identificación de fortalezas y debilidades se deriva de un análisis funcional de las actividades en las diversas áreas que conforman la organización conocida como AMOFHIT: (A) Administración y Gestión, (M) Comercialización, (O) Operaciones de Producción y Logística, (F) Finanzas y Contabilidad, (H) recursos humanos y cultura organizacional, (I) sistemas de información,

(T) tecnología e investigación y desarrollo. En general, las organizaciones compiten para lograr estrategias que capitalicen sus fortalezas y minimicen sus debilidades.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

El propósito de realizar una auditoría externa es crear una lista clara de oportunidades que pueden beneficiar a la organización y amenazas que deben evitarse o eliminarse. El propósito de una auditoría externa no es proporcionar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pueden afectar a la organización; el objetivo principal es identificar variables clave usando MEFE.

MEFE brinda la oportunidad de recolectar, analizar y evaluar información: política, estatal o legal (P); económico y financiero (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológico (T); luego, cuantificar los resultados de oportunidades y amenazas y determinar los resultados que proporciona el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera ofensiva y defensiva en el momento señalado. Los pasos para desarrollar MEFE son los siguientes.

Enumere los factores clave o críticos de éxito identificados durante el proceso de evaluación externa. Se debe incluir un total de 10 a 20 factores, incluidas las oportunidades y amenazas que afectan a la organización. Se recomienda ser lo más específico posible al utilizar porcentajes, proporciones y cifras comparativas. El número de oportunidades y amenazas no está equilibrado. Pueden ser 7-5, 10-2, 6-8, 5-5 u otras combinaciones siempre que sumen al menos 10 y no más de 20.

Asigne a cada factor un peso relativo de 0,0 (nada importante) a 1,0 (muy importante). Los pesos indican la importancia relativa de un factor para el éxito de una organización en una industria. Las oportunidades tienden a ponderarse más alto que las amenazas, pero las amenazas también pueden calificarse muy alto si son

particularmente serias o amenazantes. La ponderación adecuada se puede determinar comparando competidores exitosos y no exitosos o discutiendo factores y alcanzando el consenso del grupo.

La suma de los pesos asignados a todos los factores (oportunidades y amenazas) debe ser igual a 1.0 o 100%, el balance entre la suma de oportunidades y amenazas puede ser en cualquier escala de: 0.6 - 0.4, 0.8 - 0.2, 0, 5 - 0.5 etc.

Para indicar si la estrategia actual de la organización realmente está respondiendo a un factor, asigne una escala de 1 a 4 para cada factor clave externo, utilizando las siguientes escalas: 4 = respuesta excelente, 3 = respuesta superior al promedio, 2 = respuesta promedio, 1 = pobre respuesta Las calificaciones se basan en la eficacia de las políticas de la organización.

Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos en el paso 2 están orientados a la industria. Es importante tener en cuenta que las amenazas, como las oportunidades, pueden calificarse con 1, 2, 3 o 4.

Para determinar el peso ponderado, multiplique el peso de cada factor por su calificación. Los pesos de cada variable se suman para determinar el peso total de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso total más alto que una organización puede alcanzar es 4.0 y el más bajo posible es 1.0. La puntuación media es de 2,5.

Un peso total de 4,0 indica que la organización responde particularmente bien a las oportunidades y amenazas.

Un peso total de 1,0 indica que la estrategia de la organización no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas externas. Al evaluar el entorno, un análisis y una comprensión exhaustivos de los determinantes del éxito en la matriz EFE son más importantes que los pesos y valores actualmente asignados.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): Esta herramienta se utiliza para diagnósticos internos, resumiendo y evaluando las fortalezas y debilidades clave en las áreas funcionales de una empresa, y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se debe utilizar el juicio intuitivo al desarrollar una matriz EFI, por lo que el hecho de que este método parezca ser un método científico no debe interpretarse como concluyente. Una comprensión profunda de los factores involucrados es más importante que obtener los números. Enumere los factores de éxito identificados en el proceso de auditoría interna. En general, se utilizan de diez a veinte factores internos, incluidos puntos fuertes y débiles. Escriba primero las ventajas, luego las desventajas. Sea lo más específico posible y utilice porcentajes, proporciones y comparaciones.

Dé a cada factor un peso entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (absolutamente importante). El peso asignado a un determinado factor indica su importancia relativa para el éxito de la empresa, independientemente de que el factor principal refleje fortalezas o debilidades internas, los factores considerados de mayor impacto en el desempeño de la organización deben tener los siguientes criterios: Mayor peso. La suma de todos los pesos debe ser 1,0.

Un plan estratégico, en esencia, es un instrumento que consolida lo que la organización anhela lograr para dar cumplimiento a su misión y realizar su visión. Como tal, permite a las organizaciones diseñar y construir para el futuro, incluso si existe incertidumbre en el futuro. La planificación estratégica define las acciones necesarias para lograr ese futuro. Así que la planificación es una apuesta al futuro, y por lo tanto se aplica a la premisa de que el futuro no se puede predecir, solo se puede crear. El objetivo de la planificación debe ser desarrollar un futuro deseado e idear formas de lograrlo.

La otra variable empleada en la investigación es la productividad, La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por

lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados (Gutiérrez, 2014, p. 21).

Velasquez et al. (2010) señalan que la productividad es de suma importancia para el desarrollo de un país, es conocida y aceptada por todos, toda economía competitiva muestra resultados altos en su productividad.

Existen muchos factores que pueden afectar la productividad de una organización, en relación a esto, lo fundamental es identificarlos y ver en qué medida la organización puede contrarrestar sus efectos negativos, así como también reforzar los de incidencia positiva, al diseñar o adoptar estrategias que impacten en los resultados.

Velasquez et al. (2010) son de la opinión de que existen factores sobre los cuales las empresas no tienen control y que se conocen como factores externos, en este sentido, se hace necesario diseñar estrategias que permitan enfrentar las situaciones adversas y aprovechar las oportunidades, lo cual requiere de un permanente monitoreo y análisis de los cambios en el entorno, entre los factores externos se mencionan: las regulaciones gubernamentales, administración pública, infraestructura social, estabilidad política y la sociedad como un todo.

Otro tipo de factores que afectan la productividad son los denominados factores internos bajo el control de la empresa, que incluyen: ausentismo, rotación de empleados, accidentes de trabajo, paralización de materiales, escasez de materias

primas, desperdicio de materias primas, obsolescencia de equipos, calidad de materias primas. , diseño de productos, condiciones de las habitaciones, orden y limpieza en las áreas de trabajo, capacitación de los empleados, distribución y distribución de los empleados, planificación del trabajo, disponibilidad de fondos y de crédito y salario, etc.

Los factores internos son oportunidades para aumentar la productividad y se convierten en elementos estratégicos, porque se deben desarrollar acciones o planes, asumiendo que las mejoras de productividad dependen en gran medida de los efectos reales de la integración.

Cómo medir la productividad, en algunos casos, la productividad se puede medir de forma inmediata, por ejemplo: el tiempo de trabajo necesario para producir una tonelada de harina, la energía necesaria para producir un megavatio de electricidad, etc. La fórmula de la productividad es:

$$\text{Productividad} = \text{Cantidad producida} / \text{Insumos empleados.}$$

Hay muchos tipos de productividad, dependiendo de la cantidad de inversión podemos distinguir la productividad de un solo factor (monofactorial) y la productividad de múltiples factores (multifactorial).

La productividad de un solo factor (monofactorial) se refiere a la productividad en la que se utiliza un factor o insumo (input) para medir la productividad. Calculado de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \text{Outputs} / \text{Inputs}$$

La productividad multifactorial es un tipo de productividad que utiliza más de un factor o múltiples entradas (inputs) para medir la productividad. También se le

llama productividad total de los factores. La productividad multifactorial se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \text{Output} / (\text{Input 1} + \text{Input 2} + \text{Input 3} + \dots + \text{Input n})$$

Como se puede ver en la ecuación anterior, para que la suma del denominador del segundo término sea posible, las unidades deben ser las mismas en que se expresan las entradas (inputs). A menudo, la unidad común es la monetaria. El uso de índices de productividad es una herramienta útil en la gestión de cualquier empresa, porque muestra el comportamiento de los resultados (outputs) del proceso productivo en relación a la cantidad de insumos (inputs) utilizados.

Productividad Total de los Factores (PTF), se obtiene como la suma de los valores medios de los factores que intervienen en la producción y se expresa como valor global.

Sin embargo, esta variable no solo está relacionada con los insumos materiales. Esto incluye todos los factores que afectan el proceso de producción del producto, como las herramientas, el número de miembros del equipo o las máquinas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo: El propósito de la investigación aplicada es resolver problemas específicos y prácticos en la sociedad o empresa. Por lo tanto, la investigación aplicada puede resolver problemas prácticos. Además, se basa en la investigación básica para que esto suceda.



M: Plan estratégico

O: Competitividad

Diseño: Diseño preexperimental: es decir con pre y pos prueba.

3.2. Variables y Operacionalización

3.2.1. Variable independiente: Plan estratégico

3.2.1.1. Definición conceptual:

Un plan estratégico es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones y sobre el camino que deben tomar en el futuro para adaptarse a los cambios y demandas que les impone el entorno y lograr la máxima eficiencia, la eficiencia y la calidad de los bienes y servicios prestados.

3.2.1.2. Definición Operacional

A. Liderazgo y bases: Es una disciplina que incorpora varias estrategias, analiza la realidad de la empresa.

a) Indicador:

- Misión
- Visión
- Valores

b) Escala: Nominal

B. Etapa de insumos: Estas matrices se encargan de la evaluación de los entornos externos e internos de la empresa

a) Indicador:

- Matriz PESTEL
- Matriz AMOFHIT
- Matriz MEFE
- Matriz MEFI
- Matriz MPC

b) Escala: Nominal

C. Etapa de adecuación: Estas matrices nos permite conocer las nuevas estrategias para la mejora de la productividad.

a) Indicador

- Matriz PEYEA
- Matriz BCG
- Matriz IE
- Matriz de Estrategia Principal
- FODA

b) Escala: Nominal

D. Etapa de decisión: Etapa de decisión de la mejor estrategia.

a) Indicador

- Matriz MCPE

b) Escala: Nominal

3.2.2. Variable independiente: Productividad

3.2.2.1. Definición conceptual

Se determina la razón comprendida entre el producto y los materiales utilizados para producirlo.

3.2.2.2. Definición Operacional

A. Productividad Total de Factores antes de la implementación de un plan estratégico: Hace referencia a la razón existente entre las salidas y los ingresos totales.

a) Indicador

$$PTF = \frac{Output}{(Input1 + Input2 + \dots + InputN)}$$

b) Escala: Razón

B. Productividad Total de Factores después de la implementación de un plan estratégico: Hace referencia a la razón existente entre las salidas y los ingresos totales.

a) Indicador

$$PTF = \frac{Output}{(Input1 + Input2 + \dots + InputN)}$$

b) Escala: Razón

3.3. Población, muestra y muestreo

A. Población:

Neill y Suárez (2018) sostiene que “es el conjunto de todos los casos o elementos (población) que concuerdan con una serie de especificaciones.” (p.104).

La población de estudio estuvo conformada por la productividad total de factores de los meses de mayo, junio, julio, agosto, setiembre y octubre del año 2021 previas a la implementación del plan estratégico, así como la productividad total de factores de los meses de mayo, junio, julio, agosto, setiembre y octubre del año 2022 posteriores a la implementación del plan estratégico.

B. Muestra:

Hernández et al. (2018), consideraron que la muestra no probabilística llega a involucrar a todos los integrantes de la población en la muestra.

La muestra fue la totalidad de la población, es decir la productividad total de factores mensual de los años 2021 y 2022 específicamente de los meses de mayo, junio, julio, agosto, setiembre y octubre de ambos años.

C. Muestreo:

La técnica de muestreo que se empleó en este estudio fue “No probabilística o no aleatoria por conveniencia” este muestreo permite seleccionar casos característicos de una población limitada, en el cual el investigador escoge de manera deliberada los elementos que serán parte de la muestra bajo la premisa de que serán los más representativos o más adecuados para realizar la investigación o el propósito del estudio (Bologna, 2020).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

Yuni y Urbano, (2014) En su libro Técnicas de investigación, define a Técnicas como operaciones que permiten conseguir información válida y confiable para la investigación cuya función principal es la observación y búsqueda de fenómenos reales, a partir de los cuales se originan modelos conceptuales (en la lógica cualitativa) o comprobarla con el modelo teórico adoptado (en la lógica cuantitativa).

En el desarrollo del presente estudio se utilizaron las técnicas de recolección de datos:

- Entrevista
- Registro de documentos
- Observación
- Análisis de documentos

Ver con mayor detalle en el Anexo 11.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Yuni y Urbano (2014) Instrumento es el mecanismo que usa el científico como: (formularios, fichas de control, guías de observación, cámara de video, etcétera). Para generar información, lo cual permiten extender la capacidad perceptiva del investigador, actuar como provocación de fuente de información facilitando el registro de los hechos observados

En el desarrollo del presente estudio se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Matriz PESTEL
- Matriz AMOFHIT
- Matriz MEFE
- Matriz MEFI

- Matriz MPC
- Matriz PEYEA
- Matriz BCG
- Matriz IE
- Matriz de EP
- Matriz FODA
- Matriz MCPE
- Evaluación de Indicadores

Ver con mayor detalle en el Anexo 11.

3.5. Procedimientos

La primera etapa inició con la solicitud de autorización a la empresa EDITORIAL SEDNA E.I.R.L., quien mediante carta de consentimiento autorizo el uso de los datos requeridos para el presente proyecto.

Para el desarrollo del primer objetivo se utilizaron como instrumento de recolección de datos la entrevista a los principales interesados de la organización, así como la observación. Con esto obtuvimos información relevante para llegar a definir su misión, visión y valores éticos, en un segundo se desarrolló el análisis situación interno y externo de la institución para lo cual se inició con el desarrollo de la Matriz PESTEL, Matriz POAM culminando el análisis externo con el desarrollo de la Matriz MEFE. Para el análisis interno se desarrollaron la Matriz AMOFHIT, Matriz PCI culminando con el desarrollo de la Matriz MEFI.

Para desarrollo del segundo objetivo estratégico se usó como origen de datos, los registros históricos de la empresa, registros de ventas y costos rela-

cionados de producción, esta información fue procesada y se calculó la productividad total de factores pre implementación estratégica. Siendo un indicador fundamental de medición de estado situacional.

Para el desarrollo del tercer objetivo se utilizaron como instrumento de recolección de datos la entrevista a los principales interesados de la organización y la observación. Con esto se obtuvieron datos necesarios para el desarrollo de la Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE, Matriz EP y Matriz FODA esta última encargada de recopilar y consolidar los resultados obtenidos en las matrices previas que según su interpretación situaciones ofrecen recomendaciones y lineamientos de acción. Una vez obtenidas las estrategias más relevantes se aplica la Matriz MCPE que realiza una ponderación de todas las estrategias, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas del sector a fin de encontrar la mejor estrategia y dar cumplimiento a los objetivos señalados en el objetivo general. Una vez encontrada esta se procedió a su implementación.

Para el desarrollo del cuarto objetivo se utilizaron los resultados de la Matriz FODA como datos para el desarrollo de la matriz MCPE apreciable en el Anexo 18, la estrategia más cuya implantación afecta en mayor medida a incrementar la productividad de la organización es: Desarrollo y consolidación de activos digitales como medios de comercialización y publicidad. La implantación de esta se canalizó en su activo digital página web, aplicando buenas prácticas de posicionamiento, así como la implementación de su tienda virtual, esto impactó en sus indicadores de ventas y por consiguiente en sus costos de producción.

Para desarrollo del cuarto objetivo estratégico fueron utilizados los registros históricos de producción y de costos de producción, como origen de datos, posterior a esto los datos fueron procesados y de este se obtuvo la productividad total de factores pos implementación estratégica.

3.6. Método de análisis de datos

3.6.1. Análisis descriptivo.

Córdoba (2003) Denomina estadística descriptiva, al conjunto de métodos estadísticos que se relacionan con el resumen y descripción de los datos, como tablas, gráficos y el análisis mediante algunos cálculos.

En la presente investigación se utilizará la estadística descriptiva, cuya función es recolectar, procesar, presentar y analizar un conjunto de datos recogidos por cada uno de los indicadores. Las medidas estadísticas descriptivas son: la media aritmética, la mediana, la moda, desviación estándar, la varianza, cuyos valores conocidos tienen una interpretación que permite sacar conclusiones específicas del estudio que se está realizando.

3.6.2. Análisis inferencial.

Hernández et al. (2014) Sostiene que la estadística inferencial es para probar las hipótesis y estimar parámetros.

En la investigación se hará uso de la estadística inferencial, para inferir los resultados y generalizar las mismas a toda la población, mediante pruebas y estadísticos, como la prueba de normalidad, prueba de hipótesis a través de la prueba t student (por el tamaño de la población), a través de la comparación de medias. Los resultados obtenidos de ambos estadígrafos sirven para confirmar o rechazar parámetros y mediciones, probando las hipótesis para determinar la validez de la hipótesis alterna o la hipótesis nula.

Para el análisis descriptivo e inferencial, la data recogida y sistematizada se pasó por el programa SPSS. Primero se determinó el comportamiento de los datos, es decir si es paramétrico o no paramétrico, conocido ello se hizo la verificación de la hipótesis del estudio, y determinó si la implementación de la planeación estratégica mejora los niveles de productividad de la empresa.

3.7. Aspectos éticos

El uso correcto de la información obtenida de esta empresa en este proyecto es responsabilidad exclusiva del autor. El uso de la herramienta estará obligado a explicar en detalle los términos y condiciones del proyecto, para que los participantes entiendan el propósito del trabajo, la importancia del trabajo y cómo se llevará a cabo la divulgación de información con total confidencialidad. a las partes involucradas y solo se utilizará para los fines de esta revisión.

IV. RESULTADOS

4.1. Diagnosticar la situación

Para la etapa de diagnóstico se usó como referencia el esquema integral para formulación estratégica desarrollada por Fred R. David en su libro Administración Estrategia, con tres etapas de toma de decisiones. Las herramientas presentadas son aplicables a organizaciones de toda magnitud y categoría, así como de ayuda a los profesionales a distinguir, analizar y elegir estrategias.

La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC), Esta etapa, denominada Etapa de aportación de información, resume la información inicial necesaria para formular estrategias y representa una imagen global situacional de la empresa.

Para el desarrollo de la matriz MEFE se utilizaron dos matrices preliminares con objetivos semejantes como son la matriz PESTEL como se muestra en el Anexo 1, identificando los factores del entorno general y la matriz POAM como se muestra en el Anexo 2. Los resultados de ambas matrices se consolidan en la matriz MEFE cuyo resultado ponderado arroja 2.6 como se muestra en el Anexo 3, este valor se interpreta como una organización fuerte que está evocándose ligeramente en sus oportunidades.

Para el desarrollo de la matriz MEFI se utilizaron dos matrices preliminares con objetivos semejantes como son la matriz AMOFHIT como se muestra en el Anexo 4 y la matriz PCI como se muestra en el Anexo 5. Los resultados de ambas matrices se consolidan en la matriz MEFI cuyo resultado ponderado arroja 1.78 como se muestra en el Anexo 6, este valor se interpreta como una organización débil en factores internos y se evidencia mayor presencia de debilidad en relación a las fortalezas sin embargo podemos observar también que la ponderación de las fortalezas es considerablemente más alta que las debilidades.

Por último, se desarrolló la matriz MPC, instrumento de análisis estratégico, cuya principal característica es la de evidenciar fortalezas y debilidades de forma rápida, reconocer a los competidores clave, ver Anexo 7, se han identificado dos competidores Editorial PreU y Editorial Sardon y de entre sus fortalezas se resaltan aquellas de mayor puntuación que en ambos casos son: Marketing y publicidad como se muestra en el Anexo 7.

4.2. Productividad antes de la implementación del plan estratégico;

Para calcular la productividad económica de las empresas se estableció el siguiente índice de productividad con respecto de los meses de estudio el año 2021 pre implementación estratégica, ver Tabla 1.

Tabla 1

Índice de productividad total de factores del año 2021

MESES	Productividad Total
AÑO	2021
MAY	1.445
JUN	1.143
JUL	1.594
AGO	1.316
SET	1.565
OCT	1.304
PRODUCTIVIDAD PROMEDIO	1.394

La evaluación de la eficiencia económica del año 2021 nos arroja que fue de 1.394.

4.3. Elaboración del plan estratégico

Se usó el modelo de análisis estratégico planteado por D'Alessio, desarrollando las siguientes matrices:

4.3.1. Matriz PEYEA

Así mismo se desarrolló la matriz PEYEA, importante instrumento análisis para la formulación estratégica según Fred R. David, como se muestra en el Anexo 8 la empresa se encuentra posicionada en el cuadrante competitivo siendo sus coordenadas (0.8; -1.8), Por lo tanto, se presentan estrategias competitivas, que incluyen integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y empresas de riesgo compartido.

Figura 1

Diagramación de resultado de la matriz PEYEA



4.3.2. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Se realizó la construcción de la matriz BCG, instrumento gerencial estratégico que permite a las organizaciones diagnosticar y posicionar los productos parte de la cartera de la organización recomendando lineamientos estratégicos. El presente estudio analizó dos productos con los que cuenta la editorial orientada para el mercado Arequipeño y en específico para postulantes a la UNSA, hablamos del Prospecto Desarrollado UNSA y el Archivo de exámenes UNSA como se observa en la Figura 2, todos los productos están en el Cuadrante de interrogante, Por lo tanto, ofrecen grandes oportunidades de crecimiento, pero una baja participación de mercado. Estos productos requieren una gran cantidad de recursos, no aportan mucho dinero y por lo general conducen a un buen éxito. En este punto, el producto

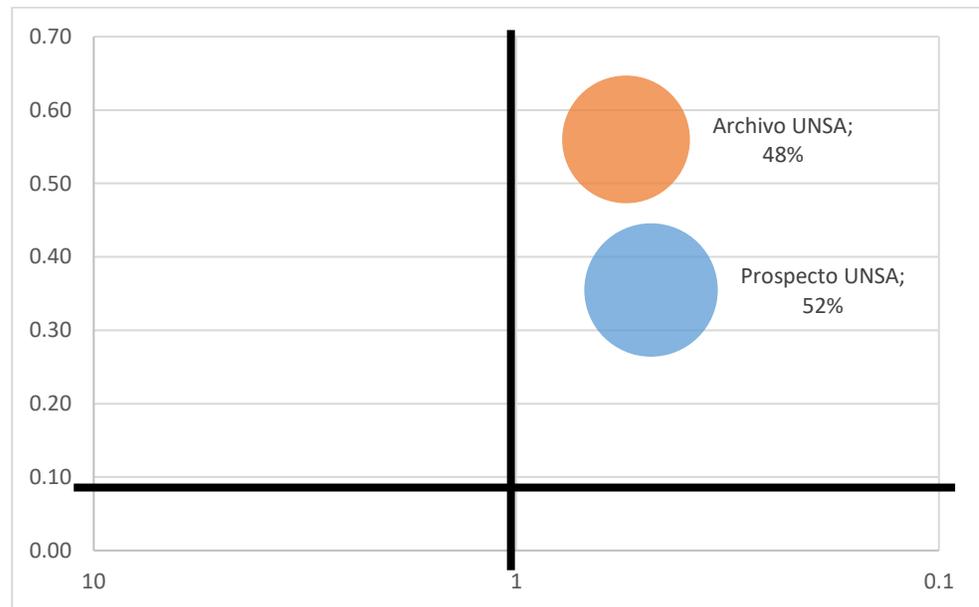
en cuestión puede convertirse en una estrella o, en el mejor de los casos, en un perro.

Se pueden tomar acciones con respecto a este producto:

- El desarrollo del mercado
- Penetración de mercado
- Desarrollo de productos
- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración Horizontal
- Diferencia horizontal

Figura 2

Diagramación de coordenadas BCG



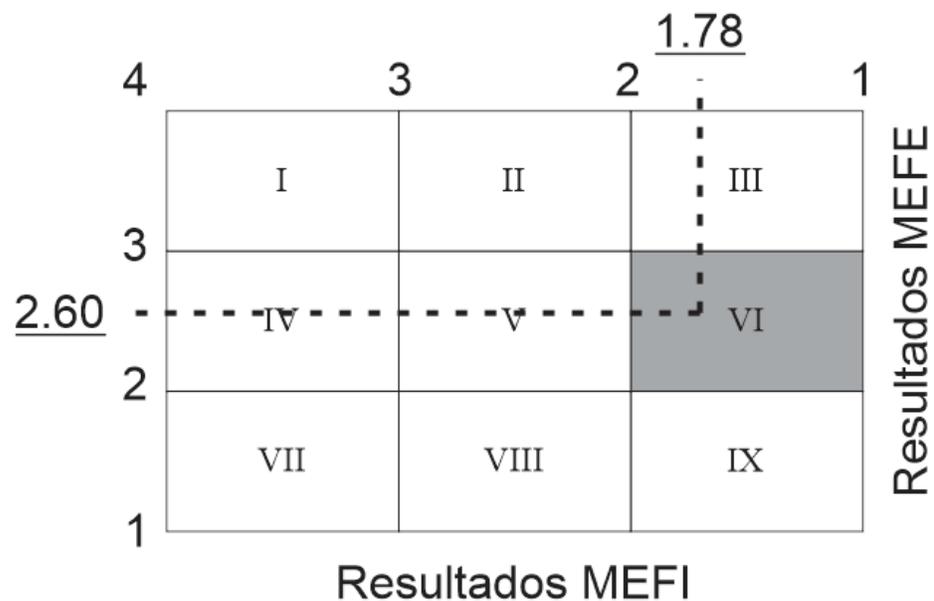
4.3.3. Matriz Interna Externa (IE)

Se realizó desarrollo de la matriz IE, instrumento de análisis organizacional que permite calcular coordenadas resultantes de las matrices MEFE y MEFI graficables en uno de los 9 cuadrantes de la matriz

mencionada, tomando estos valores como aportaciones de información, del modelo tomando como referencia del esquema analítico para la formulación estratégica. Valores obtenidos en las matrices MEFE y MEFI pudiendo ser visualizados en los Anexo 3 y Anexo 6 respectivamente, por lo que se ubican los valores de factores internos con 1.78 y en factores externos 2.60 ubicándose en el grupo denominado “cosechar o reducir”, para lo que se recomienda: reducir, desinversión o liquidación de esfuerzos que no están obteniendo los resultados esperados.

Figura 3

Diagramación de resultado de la matriz IE



4.3.4. Matriz de Gran Estrategia

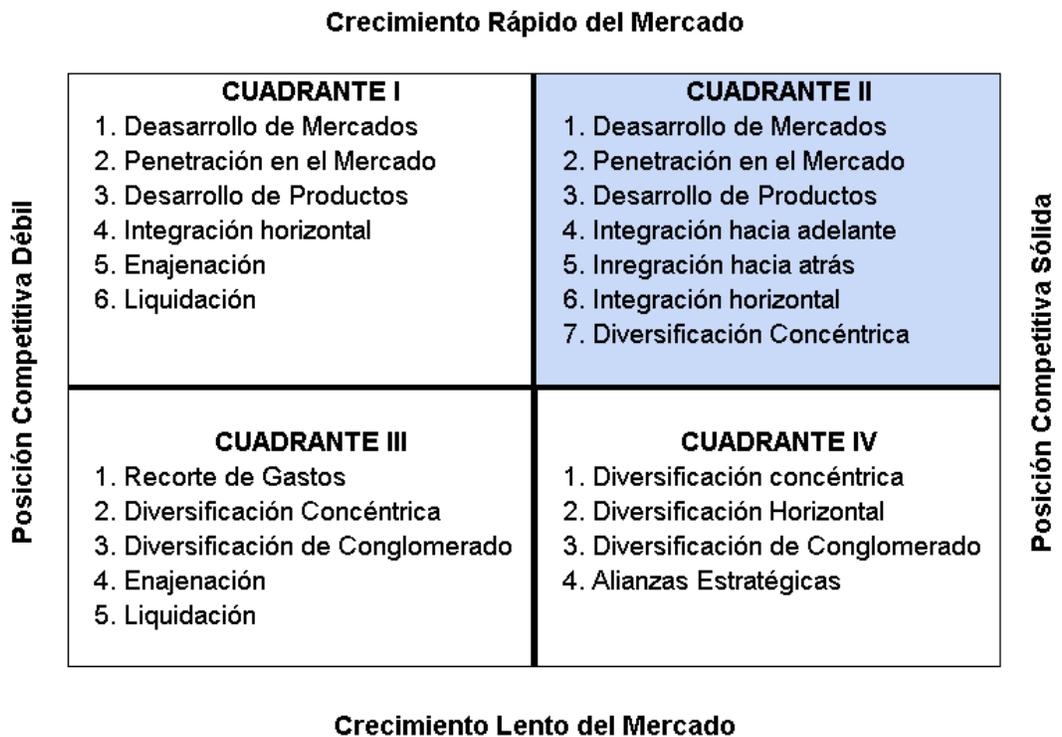
Se crea una Gran Matriz Estratégica, también conocida como Estrategia Maestra, instrumento de auditoría que permite usada para identificar las acciones realizadas a nivel empresarial y organizacional. La

característica principal de esta matriz es que no realiza cálculos matemáticos complejos. Sedna Editorial se posiciona en el cuadrante II como podemos ver en Figura 4, es decir:

- No puede competir en un mercado de rápido crecimiento.
- Se recomienda utilizar métodos que le ayudarán a entrar en el mercado.
- Se recomiendan estrategias para el crecimiento del mercado, la incursión en nuevos mercados, esfuerzos en productos novedosos, integración para adelante, integración para atrás, integración horizontal y la diferenciación estratégica.

Figura 4

Diagramación de resultado de la matriz Gran Estrategia



4.3.5. Matriz FODA

Herramienta utilizada para la generación de estrategias desarrollada bajo 4 pilares, una vez construida la matriz se pudieron identificar 19 estrategias, como se observa en el Anexo 9:

A. Estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

- Diversificación de productos orientados a colegios
- Desarrollo de productos digitales
- Desarrollo de productos para universidades particulares
- Comercialización directa vía canales digitales
- Consolidación de la marca en el mercado arequipeño
- Desarrollo de servicios educativos como productos
- Consolidación de marca digital

B. Estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

- Incrementar la rotación por medio de promociones virtuales
- Desarrollar tiendas virtuales para comercialización de productos
- Convenios con colegios para suministro de mercadería
- Desarrollo de seminarios de resolución de exámenes

C. Estrategias FA (Fortalezas para enfrentar Amenazas)

- Posicionamiento de marca en el mercado escolar
- Fidelización de clientes mayoristas
- Desarrollo de complementos digitales para productos físicos
- Convenio con academias preuniversitarias

D. Estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

- Priorización de productos con mayor rotación
- Liquidar productos con poca rotación
- Esfuerzos localizados de marketing

- Análisis constante de retorno de inversión

En muchos casos las estrategias tenían connotaciones similares por lo que se analizaron las 19 estrategias y se consolidaron las siguientes:

- a) Diversificación de productos orientados a nuevos segmentos de mercado
- b) Desarrollo y consolidación de activos digitales como medios de comercialización y publicidad
- c) Convenios con socios estratégicos de nuevos segmentos de mercado
- d) Fidelización de clientes mayoristas
- e) Liquidar productos con poca rotación

4.4. Implementación del plan estratégico

Como parte del proceso de toma de decisiones estratégico se desarrolló la matriz MPEC, matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa, herramienta que hace posible el contraste entre estrategias desarrolladas por la matriz FODA y permitiendo, mediante un análisis ponderado, identificar la mejor estrategia para la organización. Como se observa en el Anexo 10 se han tomado en consideración las 5 estrategias formuladas en la matriz FODA obteniendo como resultado final luego de su aplicación que la estrategia: Desarrollo y consolidación de activos digitales como medios de comercialización y publicidad; es la que ha obtenido la mayor puntuación, esto significa que será la estrategia elegida para ser implantada como prioritaria en la investigación.

Como primer paso se realizó una evaluación de los activos digitales con lo que cuenta la empresa: página web, presencia en redes y medios de comunicación directa con clientes.

4.4.1. Página web

Se cuenta con una página web informativa con cuatro páginas: Inicio, Blog, Nosotros y Contacto, tiene un tiempo de creación de dos años, 12 publicaciones en su blog cuyo contenido principal fue exámenes de admisión a la UNSA de años pasados.

Cuenta con dos píxeles de seguimiento instalados: Google Analytics para la medir las interacciones (número de visitas, tiempo por visita, páginas más visitadas, etc.) dentro de la web y Google Search Console para medir el posicionamiento en el buscador Google (número de visualizaciones en el buscador, número de clics en el buscador, palabras clave por las que se lleva a la web de la editorial, etc.).

La página tiene un tiempo medio de carga de 4 segundos, no tiene implantado ningún caché instalado que permita reducir este tiempo, carece también de alguna tecnología que reduzca el tiempo medio de carga de imágenes y no cuenta con medios de seguridad digitales para evitar ataques a su infraestructura.

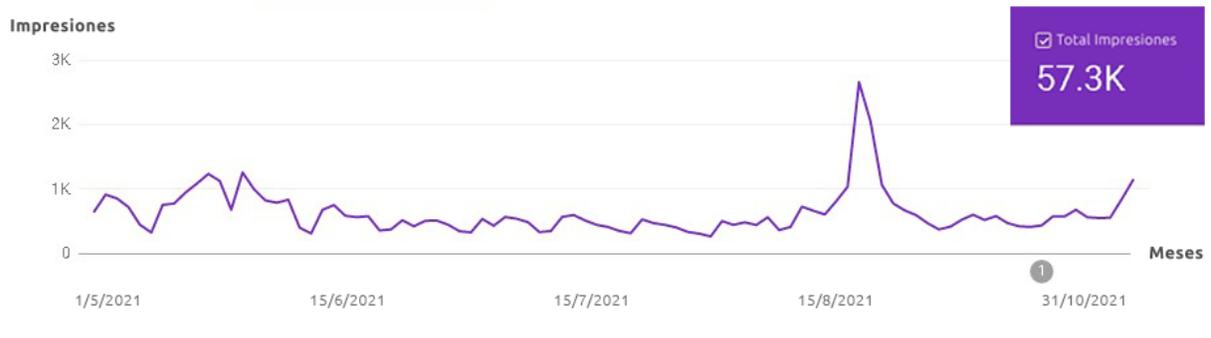
Al ser una web informativa no cuenta con la opción de comercio electrónico dentro de la web y la comunicación con el cliente se da únicamente por medio de Facebook.

4.4.2. Posicionamiento en buscadores - Impresiones

La página cuenta dos años de antigüedad y en ese tiempo ha posicionado de forma orgánica, al tener instalado el pixel de Google denominado Google Search Console podemos acceder a los registros históricos de búsquedas específicamente en la categoría “impresiones” en la Figura 5 se observan la cantidad total y distribuida de impresiones realizadas durante el periodo señalado en la figura de referencia. Dando un total de 57,300.00 impresiones.

Figura 5

Impresiones (en miles) durante el periodo 01/05/2021 al 31/10/20221



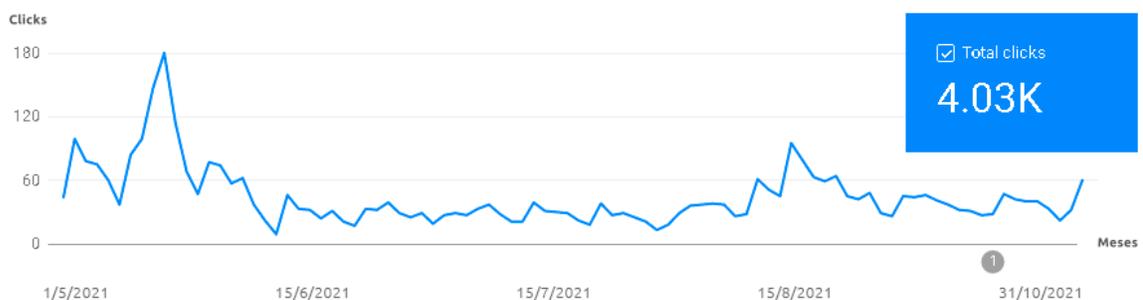
Nota. Datos expresados en grafico de línea. Adaptada de los reportes proporcionados por Google Serch Console, 2021 (www.search.google.com).

4.4.3. Posicionamiento en buscadores - Clics(CL)

En la Figura 6 podemos apreciar los datos recopilados por Google Search Console con relación a los Clics dan reflejan un total de 4,030.00 clics durante el periodo señalado en la figura de referencia.

Figura 6

Clics (en miles) durante el periodo 01/05/2021 al 30/10/20221



Nota. Datos expresados en grafico de línea. Adaptada de los reportes proporcionados por Google Serch Console, 2021 (www.search.google.com).

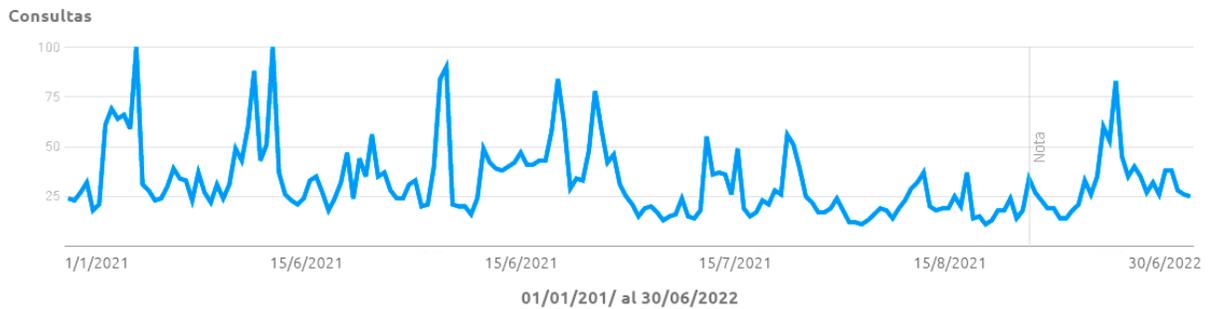
4.4.4. Estudio de palabras clave

Se utilizó la herramienta Google Trends, la cual, a partir de los datos registrados en el buscador de Google, muestra los temas frecuencia y consultas más recurrentes en el motor de búsqueda, así como los lugares geográficos en los que se realizaron las consultas.

La palabra clave usada para el estudio fue “UNSA”, dado que geográficamente la editorial se encuentra en la ciudad de Arequipa y se ha planteado como primer objetivo estratégico de la empresa incrementar la presencia de la editorial en la ciudad e incrementar las ventas de sus productos de forma digital, aprovechando los bajos costos logísticos y la reputación ya ganada con los años. Ver Figura 7, 8, 9.

Figura 7

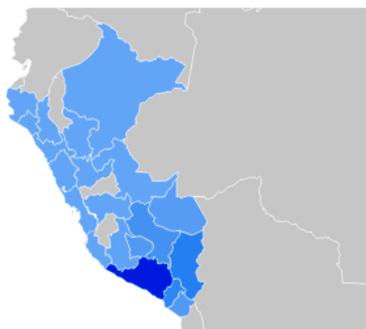
Consultas por día de palabra clave “unsa”



Nota. Datos expresados en gráfico de línea. Adaptada de los reportes proporcionados por Google Trends, 2022 (www.trends.google.es).

Figura 8

Consultas por regiones "unsa"



1	Arequipa	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	Puno	21	<div style="width: 21%;"></div>
3	Moquegua	18	<div style="width: 18%;"></div>
4	Cusco	11	<div style="width: 11%;"></div>
5	Tacna	7	<div style="width: 7%;"></div>

Nota. Datos expresados en gráfico de línea. Adaptada de los reportes proporcionados por Google Trends, 2022 (www.trends.google.es).

Figura 9

Categorías y consultas más recurrentes que usan la palabra clave "unsa"

Temas Relacionados		Consultas relacionadas	
1	2023 - Topic Breakout	1	ingresantes unsa 2022 Breakout
2	2021-22 Segunda División - Domestic associ... Breakout	2	unsa ordinario 2022 fase 2 Breakout
3	Stadium - Topic +550%	3	matriculas unsa 2022 Breakout
4	Sociology - Topic +350%	4	sis unsa Breakout
5	Estadio Monumental Virgen de Chapi - Multi... +350%	5	unsa ordinario 2022 fase 2 resultados Breakout

Nota. Datos expresados en gráfico de línea. Adaptada de los reportes proporcionados por Google Trends, 2022 (www.trends.google.es).

4.4.5. Creación de contenidos de valor contenido de valor

Google premia a las páginas que generen contenido con autoridad y relevancia por lo que la estrategia que se siguió fue la de aumentar el número de publicaciones en el Blog pasando de 12 a 29 publicaciones

A. Título de la publicación: Los títulos fueron estructurados de forma tal que apareciera resaltada la palabra clave con datos puntuales y representativos del post, visible en la Figura 10.

Figura 10

Nombre de post optimizada para SEO

<https://www.sednaeditorial.com> > unsa-extraordinario-f... ▾

[UNSA] EXTRAORDINARIO - FEBRERO ▷▷ 2022

[EXTRAORDINARIO] ✓ EXAMEN EXTRAORDINARIO UNSA 2022 ✓ Ingeniería, ✓ Biomédicas, ✓ Sociales ✓ Resuelve gratis ✓ Admisión UNSA 2022 ✓ Proceso de ...

Figura 11

Antes y después de un post



B. Índice de Publicación: Dentro del contenido de la publicación es recomendable colocar un índice del contenido, está se indexa con mayor facilidad en los motores de búsqueda, puntuando mejor el post. Ver Figura 12.

Figura 12

Índice de contenido dentro de una publicación

Índice de Contenidos

1. 📁 ¿Cuántas preguntas tendrá el examen de la UNSA en INGENIERIA?
2. 📁 ¿Cuántas preguntas tendrá el examen de la UNSA en SOCIALES?
3. 📁 ¿Cuántas preguntas tendrá el examen de la UNSA en BIOMEDICAS?
4. 📁 ¿Cuántas preguntas tendrá el examen de la UNSA en MEDICINA?
5. 📁 Prospecto UNSA 2022 + INGLES PDF
6. 📁 Productos UNSA

C. Contenido de Publicación: Dentro del contenido de la publicación se sugiere colocar información relevante para el cliente que contenta dentro de su redacción la palabra clave “unsa” de forma tal que se genere valor para el cliente. Esto quiere decir publicar información que el cliente considere valiosa.

En el caso de la Editorial Sedna, se concentra en publicar noticias relacionadas al proceso de admisión de la UNAS, visible en la Figura 13, así como exámenes de admisión pasados.

Figura 13

Información relevante usando dentro de su redacción la palabra clave

¿Cuántas preguntas tendrá el examen de la UNSA en INGENIERIA?

¿Cuántas preguntas llegan en el examen de admisión a la UNSA – Ingeniería?

-  Matemáticas: 15 Preguntas
-  Comunicación: 13 Preguntas
-  Ciencias Sociales: 10 Preguntas
-  Ciencia y Tecnología: 12 Preguntas
-  Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica: 6 Preguntas
-  Inglés como lengua extranjera: 4 Preguntas
-  **TOTAL DE PREGUNTAS: 60 Preguntas**

¿Cuántas preguntas tendrá el examen de la UNSA en SOCIALES?

¿Cuántas preguntas llegan en el examen de admisión a la UNSA – Sociales?

-  Matemáticas: 13 Preguntas
-  Comunicación: 15 Preguntas
-  Ciencias Sociales: 15 Preguntas
-  Ciencia y Tecnología: 8 Preguntas
-  Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica: 6 Preguntas
-  Inglés como lengua extranjera: 4 Preguntas
-  **TOTAL DE PREGUNTAS: 60 Preguntas**

¿Cuántas preguntas tendrá el examen de la UNSA en BIOMEDICAS?

¿Cuántas preguntas llegan en el examen de admisión a la UNSA – Biomédicas?

-  Matemáticas: 14 Preguntas
-  Comunicación: 13 Preguntas
-  Ciencias Sociales: 10 Preguntas
-  Ciencia y Tecnología: 13 Preguntas
-  Desarrollo Personal, Ciudadanía y Cívica: 6 Preguntas
-  Inglés como lengua extranjera: 4 Preguntas
-  **TOTAL DE PREGUNTAS: 60 Preguntas**

4.4.6. Incorporación de Tienda virtual

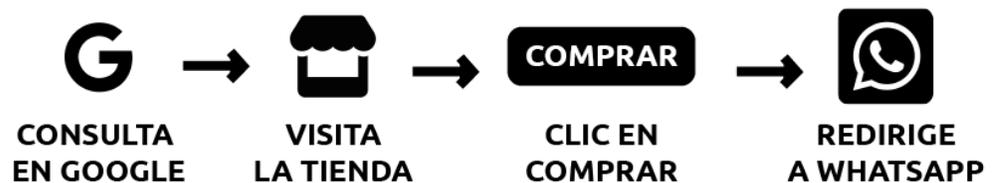
Si bien la página web de la Editorial Sedna tenía incorporado la opción de tienda virtual está en la práctica tenía deshabilitada la opción de compra por lo que en términos generales solo funcionaba para mostrar productos.

El segmento de mercado de la Editorial son estudiantes que están en su último año de secundaria, padres de familia y personas entre 16 a 22 años, la mayoría de ellos no tienen tarjeta de crédito y con poca experiencia en compras online.

Por lo que se rediseñó la ruta de venta dotando a la web de un botón de compra, convirtiendo a un visitante en un Lead Caliente al momento de dar clic a dicho botón, iniciando después una conversación por WhatsApp para poder concretar el envío del producto y detalles de compra, apreciable en la Figura 14.

Figura 14

Nuevo mapa de venta considerando comercio electrónico



4.4.7. Medición post implementación de estrategia

Análisis posterior a la implementación de las estrategias de marketing.

4.4.8. Página web

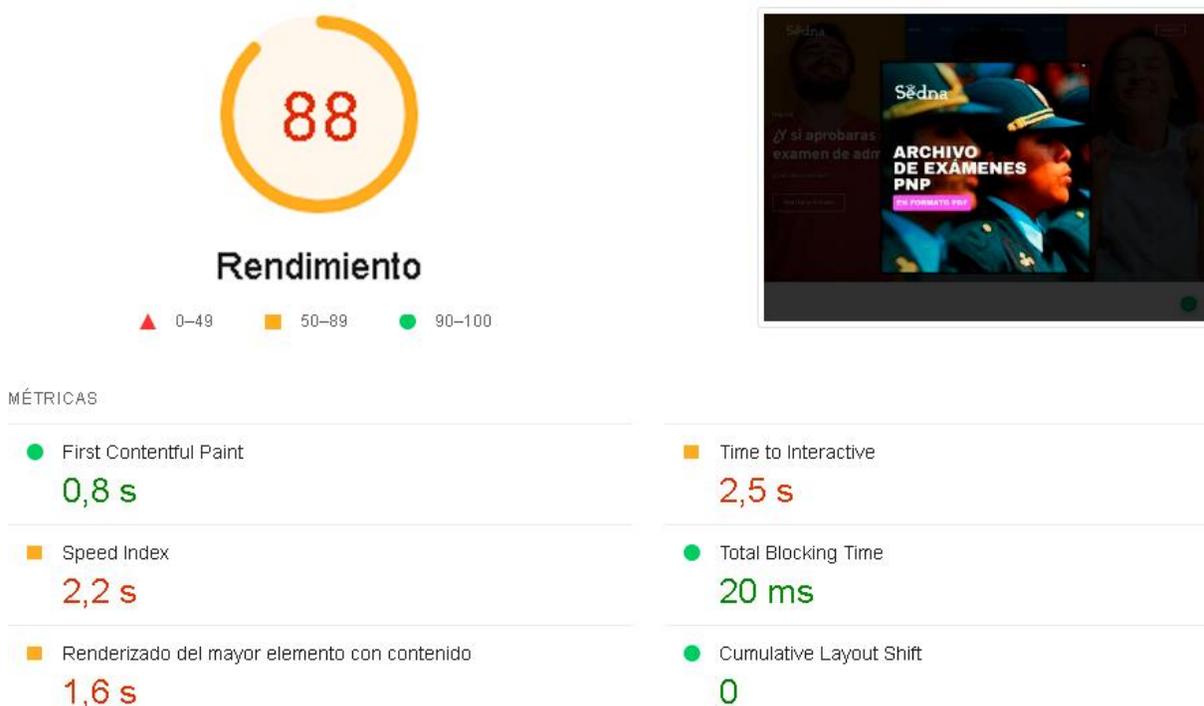
Se entrega con una página web transaccional con cinco páginas: Inicio, Tienda, Blog, Nosotros y Contacto. Ahora cuenta con cinco píxeles de seguimiento instalados: HotJar Pixel, Matomo Pixel, Google

Analytics, Facebook Pixel, Google Ads Remarketing, Google Search Console.

La página ahora tiene un tiempo medio de carga de 2.5 segundos ver en Figura 15, producto de la instalación de plugins de optimización de imágenes y de caché.

Figura 15

Diagnóstico de rendimiento pagespeed

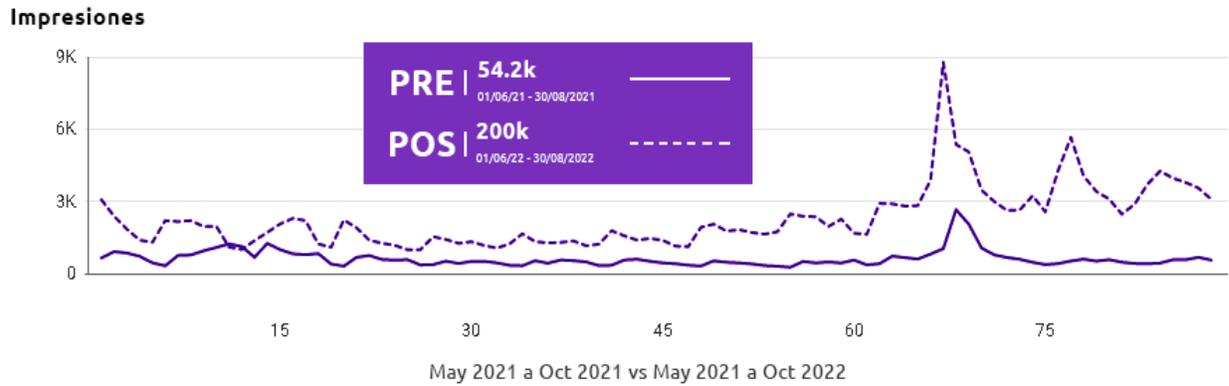


4.4.9. Posicionamiento en buscadores - Impresiones

Después de aplicada las estrategias de marketing digital se puede apreciar un incremento en el indicador impresiones que mides frecuencia con la que alguien ha visto un enlace a en una consulta de google. Pasando de 54,200.00 a 200,000.00 como se muestra en la Figura 16, esto a su vez representa un incremento del 269% en el periodo señalado.

Figura 16

Reporte de impresiones comparado pre y post

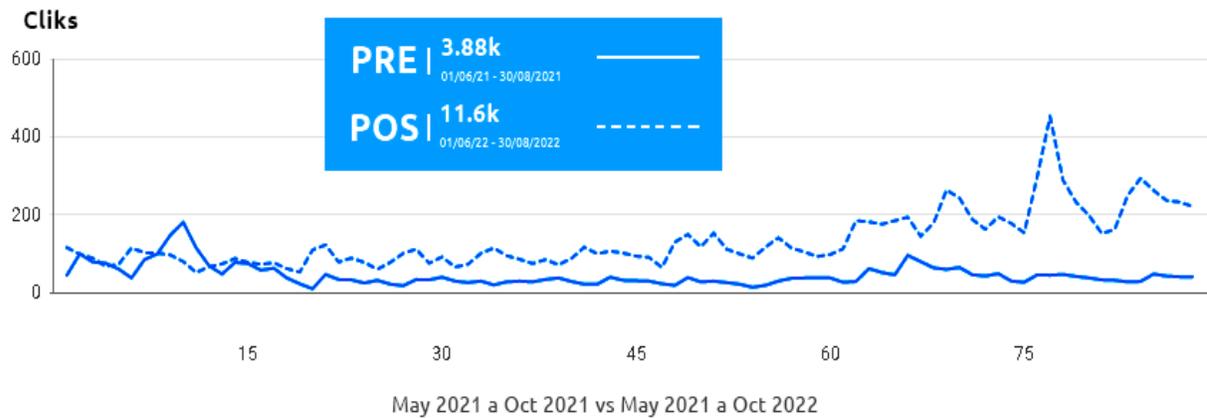


4.4.10. Posicionamiento en buscadores - Clics(CL)

Después de aplicada las estrategias de marketing digital se puede apreciar un incremento en el indicador clics que mide la frecuencia con la que alguien ha hecho clic en un enlace de Google para acceder al sitio web. Pasando de 3,880 a 11,600.00 como se muestra en la Figura 17, esto a su vez representa un incremento del 199% en el periodo señalado.

Figura 17

Reporte de clics comparado pre y post



4.4.11. Leads

Una vez que los visitantes ingresan por medio del buscador de google a alguno de los productos de la editorial que han sido optimizados para su posicionamiento, este se considera aún solo como visitantes, son considerados Leads cuando dan clic al botón de compra de cada producto. En la Tabla 2 se puede ver los totales por mes, pudiendo divisar un crecimiento paulatino y sostenido, En la Figura 18 se ve con mayor claridad este crecimiento.

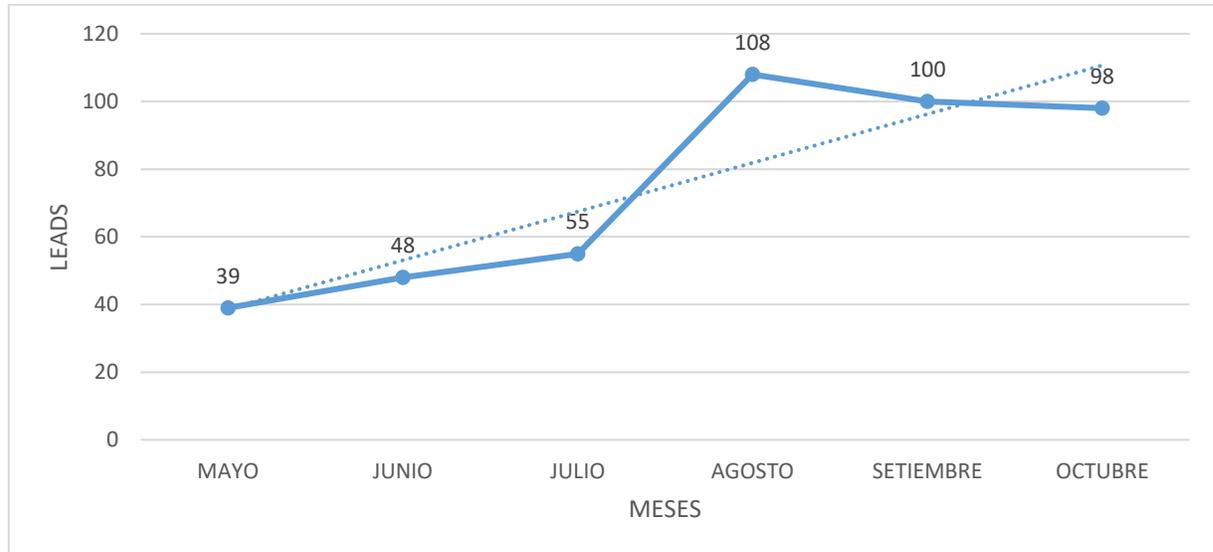
Tabla 2

Leads registrados

	AGO	JUN	JUL	AGO	SET	OCT
LEAD	39	48	55	108	100	98

Figura 18

Leads totales



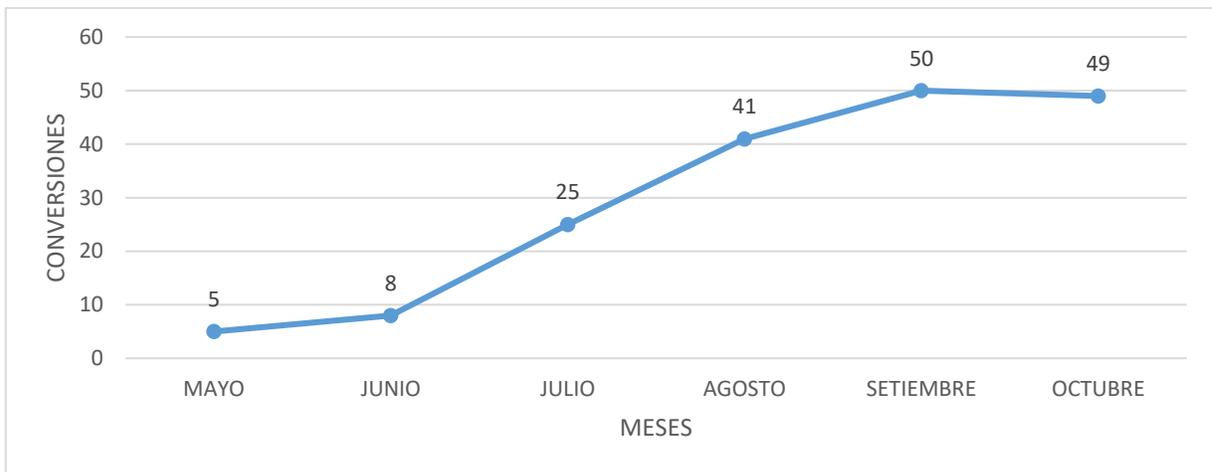
4.4.12. Conversiones

El paso siguiente a la generación de un Lead es la conversión y esta se da por interacción directa con el Lead. El Lead al dar clic al botón

comprar, ingresa en una conversación por Whatsapp Business en la que recibimos los detalles de la compra, resolvemos las consultas que pueda tener aún el Lead y proveemos los medios de pago y de recojo del producto. En la Figura 19 se puede ver los totales por mes, pudiendo divisar un crecimiento paulatino y sostenido de las conversiones los meses de estudio.

Figura 19

Conversiones totales.



4.5. Productividad después de la implementación del plan estratégico

Para calcular la productividad económica de las empresas se estableció el siguiente índice de productividad con respecto de los meses de estudio el año 2022 pos implementación estratégica, ver Tabla 3.

Tabla 3

Índice de productividad total de factores del año 2022

	Productividad Total de Factores
AÑO	2022
MAY	1.495
JUN	1.413

JUL	1.605
AGO	1.397
SET	1.650
OCT	1.589
PRODUCTIVIDAD PROMEDIO	1.525

La evaluación de la eficiencia económica del año 2022 nos arroja que fue de 1.525.

4.6. Prueba de Hipótesis

4.6.1. Redacción de hipótesis

H_0 = No existe una diferencia significativa entre las medias de productividad total de factores antes y después de la implantación de un plan estratégico ($P > 0.05$)

H_1 = Si existe una diferencia significativa entre las medias de productividad total de factores antes y después de la implantación de un plan estratégico ($P < 0.05$)

4.6.2. Determinación de α

Alfa = α = 0.05 = 5%

4.6.3. Elección de prueba estadística

En la Figura 20 podemos visualizar las pruebas más relevantes según el objetivo de estudio, el tipo de variable y el tipo de muestra.

Siendo la prueba T de Student para muestras relacionadas la que cumple con las características necesarias.

Figura 20

Pruebas estadísticas

		PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS			PRUEBAS PARAMÉTRICAS
		NOMINAL DICOTÓMICA	NOMINAL POLITÓMICA	ORDINAL	NUMÉRICA
Variable Aleatoria	Variable Fija				
Estudio Transversal	Un grupo	X ² Bondad de Ajuste Binomial	X ² Bondad de Ajuste	X ² Bondad de Ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X ² Bondad de Ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X ² de Homogeneidad	U Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X ² Bondad de Ajuste	X ² Bondad de Ajuste	H Kruskal-Wallis	ANOVA con un factor INTERsujetos
Estudio Longitudinal	Dos medidas	Mc Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras Relacionadas)
	Más de dos Medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Friedman	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujeto)

4.6.4. Lectura de P-Valor

A. Normalidad

Es necesario comprobar si los datos de ambos grupos se distribuyen normalmente. Para ello se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk debido a que la muestra estuvo compuesta por menos de 30 valores. El criterio para juzgar si los datos siguen una distribución normal es:

P-valor $\Rightarrow \alpha \rightarrow$ Aceptar H_0 = Los datos tienen una distribución normal.

P-valor $< \alpha \rightarrow$ Aceptar H_1 = Los datos NO tienen una distribución normal.

Tabla 4

Pruebas de normalidad productividad total de factores

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PRODUC	PRE	.175	6	0.200	.942	6	.674
TIVIDAD	POS	.228	6	0.200	.904	6	.397

Tabla 5*Interpretación de la prueba Shapiro-Wilk*

NORMALIDAD		
PRE = 0.674	>	$\alpha = 0.05$
POS = 0.397	>	$\alpha = 0.05$

CONCLUSIÓN:
La variable productividad en ambos grupos se comporta normalmente, se acepta H_0 .

Según los datos calculados por el programa estadístico cuyo reporte se muestra en el Tabla 5, se puede concluir que los datos que componen los dos grupos se comportan normalmente.

B. P-Valor de la prueba

T-Student muestras relacionadas

Criterio para decidir:

- Si P-valor $< \alpha$, se acepta H_1 (se rechaza H_0)
- Si P-valor $> \alpha$, se acepta H_0 (se rechaza H_1)

Tabla 6*Prueba t para muestras relacionadas de pre y pos test*

	IC 95%		t	gl	Significación	
	Inferior	Superior			P de un factor	P de dos factores
PRE - POS	-0.253266	-0.007400	-2.725	5	0.021	0.042

Tabla 7

Interpretación de la prueba T-Student

DECISIÓN ESTADÍSTICA		
P-Valor = 0.042	<	$\alpha = 0.05$

CONCLUSIÓN:

H₁ = Si existe una diferencia significativa entre las medias de productividad total de factores antes y después de la implantación de un plan estratégico

Según los resultados mostrados en la Tabla 8, siendo el P-Valor menos a 0.05, se concluye que existe diferencia significativa entre las medias de la productividad total de factores antes y después de la implementación del plan estratégico.

V. DISCUSIÓN

El Plan estratégico dentro de una organización es de gran importancia si se quiere establecer un sentido a una organización, incrementar la eficiencia operativa, aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad o fortalecer el negocio para ser más duradero en tiempo esto en concordancia con Weston (2020) que define la planificación estratégica como una herramienta en un proceso sistemático para crear una visión y un conjunto de acciones para el logro de las metas de la empresa, gestionadas en relación con las metas y resultados para su logro, con el fin de optimizar y mejorar el rendimiento de la empresa. Sin embargo, no todas las organizaciones implementan o se plantea la posibilidad de implementarla, por ende, el principal objetivo del presente trabajo de investigación es implementar un plan estratégico cuyo objetivo es el de incrementar la productividad total de factores en la empresa EDITORIAL SEDNA E.I.R.L.

Por esta razón, se establecen metas e ideas para que puedan ser aceptadas o rechazadas. Este capítulo de estudio discutirá los resultados, en comparación con estudios previos y la base de los estudios utilizados.

Sobre el objetivo general: Implementar un plan estratégico que permita incrementar la productividad total de los factores de la empresa Sedna Editorial. Para la ejecución del presente estudio se realizaron pruebas previas y posteriores, realizado en diferentes años (2021 y 2022) el periodo comprendido entre (mayo, junio, julio, agosto, setiembre y octubre) los resultados del pretest arrojan una productividad inicial ascendente a 1.394 mientras que la productividad del post test arroja 1.525 esto evidencia un incremento correspondiente al 0.131 que representa 9.36% de incremento con respecto de la productividad del año 2021. Por lo que concordamos con Velasquez et al. (2010) quien resalta la significancia para el desarrollo sustentable de una organización de la aplicación de la planificación estratégica ya que toda organización desarrollo todo su potencial en ambientes de competitividad. Los esfuerzos por incrementar la productividad serán insuficientes si se consideran gran número de variables, lo que se necesita es crear o tomar

medidas que inciden en los resultados y en este trabajo de investigación se encuentra la propuesta de mejora para incrementar el desempeño de Sedna Editorial, quien hace el primer cálculo de cómo está la empresa y hace un plan que toma como base el estado actual de la empresa, para poder crear y elegir los métodos necesarios para incidir en el resultado.

Con relación al primer objetivo específico: Determinar la productividad total de factores de la empresa Sedna Editorial antes de la implementación del plan estratégico

Se realizó un cálculo de la productividad total de factores pre implantación estratégica, obteniendo un valor de 1.394, este valor representa las salidas (ouputs) de la empresa sobre la suma total de ingresos (inputs) siendo es te un indicador importante para el diagnóstico y posterior interpretación en el análisis estratégico, esto en concordancia con Velasquez et al. (2010), quienes enfatizan la importancia de la productividad económica en el desarrollo sostenible de una empresa y de un país, dado que toda economía competitiva muestra altos resultados en su productividad.

Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la productividad total de factores de la empresa Sedna Editorial después de la implementación del plan estratégico

Este estudio permitió conocer la situación actual en Sedna Editorial, en el proceso de gestión se analizaron los factores externos utilizando la matriz PESTEL, debido a lo cual se identificaron 18 factores, distribuidos de la siguiente manera: 5 factores políticos, 4 factores económicos, 3 factores sociales, 3 factores tecnológicos, 2 factores ecológicos y una factor legal, posterior a ello se realizó la matriz POAM usando ambas matrices para nutrir los factores de la matriz MEFE que es definida por Ponce (2007) como una herramienta para cuantificar los factores externos de una organización como oportunidades y amenazas que puede tener una empresa

en su entorno. Obteniendo una ponderación de 2.6 interpretando de esto que la empresa está más evocada en sus oportunidades que es sus amenazas, teniendo un número similar de oportunidades y amenazas como se puede apreciar en Anexo 3 siendo la ponderación de las oportunidades mayor a la de las amenazas.

Para el análisis externo se desarrolló la matriz AMOFHIT, encontrando 15 factores en la dimensión Administración y Gerencia, 20 factores en la dimensión Marketing y Ventas, 12 factores en la dimensión Operaciones y Logística, 6 factores en la dimensión Finanzas, 6 factores en la dimensión Recursos, 6 factores en la dimensión Sistemas y 3 factores en la dimensión Tecnología, usando esta información para la ponderación de estos factores mediante la elaboración de la matriz PCI y usando ambas matrices para la elaboración de la matriz MEFI que es definida por D'Alessio (2016) como una herramienta para listar las fortalezas y debilidades de una organización. Obteniendo una ponderación de 1.78 lo cual evidencia que nos encontramos frente a una organización débil que está orientada más a sus debilidades que a sus fortalezas esto se aprecia mejor cuando hacemos un comparativo de las fortalezas frente a las debilidades siendo esta comparativa de 7 frente 36, como se aprecia en el Anexo 6.

Por ultimo de desarrollo la matriz MPC, matriz de perfil competitivo, matriz que permite tener una visión global de una empresa frente a la competencia en relación a factores claves de éxito y ponderaciones comparativas. En este caso se determinaron 13 factores clave de éxito haciendo la comparativa con dos grandes competidores en el mercado arequipeño de la Editorial Sedna: Editorial PreU y Editorial Sardon quienes según los resultados de la matriz tienen una puntuación de 2.82 y 2.45 respectivamente, alcanzando la Editorial Sedna una puntuación de 1.98 estando por debajo de ambos competidores y siendo el factor marketing el más relevante en los competidores y el que más han desarrollado en comparación con la Editorial Sedna.

Una vez realizado el diagnóstico inicial pasamos a la etapa de determinación e implementación del plan estratégico utilizando la data generada en la etapa diagnóstica para ello nos basamos en la matriz de D'Alessio (2016) que plantea como parte del planeamiento estratégico algunas matrices que permitan como resultado final formular estrategias. Para este estudio de uso como la Matriz PEYEA, arrojando como que la empresa se encuentra posicionada en el cuadrante competitivo siendo sus coordenadas (0.8; -1.8) como se en la Figura 1, por lo tanto, las estrategias competitivas se definen como integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y empresas conjuntas. Se desarrolló también la Matriz BCG, tomando para este desarrollo dos productos insignia de la Editorial Sedna, Archivo de Exámenes UNSA y Prospecto desarrollado UNSA obteniendo como resultado que el posicionamiento de ambos productos está el cuadrante interrogante, como se puede observar en la Figura 2, por lo que se trata de productos con altas perspectivas de crecimiento, pero baja cuota de mercado. Son productos que requieren muchos recursos, no aporta mucho dinero y no siempre conduce a buenos resultados. En este punto, el producto en cuestión puede convertirse en una estrella o, en el mejor de los casos, en un perro. Las siguientes acciones se pueden realizar en este producto: Desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración vertical, diferenciación. Como tercera matriz se desarrolló la Matriz IE (Interna, Externa) encontrando resultados en matrices MEFE con un valor de 2.60 y MEFI con un valor de 1.78 ubicándose en el grupo denominado "cosechar o reducir", para lo que se recomienda: reducir, desinversión o liquidación de esfuerzos que no están obteniendo los resultados esperados.

Como siguiente matriz se desarrolló la Matriz de EP (Estrategia Principal) que entre sus virtudes resalta el hecho de no requerir complejos cálculos matemáticos, arrojando que la Editorial Sedna está en el cuadrante II, es decir: Está en desventaja en un mercado que se mueve rápidamente. Por lo mismo es conveniente direccionar las estrategias en la incursión de nuevos mercados. Se sugiere también hacer

crecer el mercado actual, desarrollo de productos, integración directa, ingeniería inversa, registro directo. y diversidad enfocada.

Los desarrollos de todas estas matrices permiten afinar el criterio necesario para el desarrollo del plan estratégico, así como brindar materia prima para la ejecución de la Matriz FODA que es definida por D'Alessio (2016) como una herramienta utilizada para definir una estrategia basada en la intersección de factores externos e internos identificados por la organización. Como se muestra en el Anexo 7, matriz que permite tener como resultado estrategias, posterior a la ejecución de la Matriz FODA se obtuvieron 19 estrategias, estas fueron consolidadas y afinadas en 5 estrategias que recogen el desarrollo de todas las matrices previas, las estrategias fueron: Diversificación de productos orientados a nuevos segmentos de mercado, Desarrollo y consolidación de activos digitales como medios de comercialización y publicidad, Convenios con socios estratégicos de nuevos segmentos de mercado, Fidelización de clientes mayoristas y crecimiento horizontal y Liquidar productos con poca rotación.

Como parte final del desarrollo del plan estratégico se llega a la etapa de decisión en la que se hace uso de la Matriz MCPE como se muestra en el Anexo 10 en cuyo desarrollo hace una ponderación de todas las estrategias en contraste con los factores externos, oportunidades y amenazas, a fin de encontrar la estrategia más relevante o cuya implementación afecte en mayor medida la productividad de la organización. La estrategia seleccionada fue Desarrollo y consolidación de activos digitales como medios de comercialización y publicidad. Esto en concordancia con Andia Valencia (2016) que sostiene que el objetivo de la planificación estratégica es lograr un crecimiento sostenible, que depende no solo del crecimiento de los ingresos, sino también del posicionamiento de la marca. El propósito de este posicionamiento es dar a conocer la organización. La estrategia seleccionada está alineada también a la investigación de Alarcon Peña et al. (2013) cuyo estudio sugiere una estrategia para ingresar al mercado ofreciendo el producto de manera

virtual, y una estrategia para desarrollar nuevos productos incentivando a los clientes potenciales a utilizar estos por estos medios.

Como parte del análisis de medición de impacto se realizó el cálculo de la productividad, obteniendo un valor de 1.525, que es 9.35% superior al cálculo inicial pre implementación estratégica que es concordante con Parrales y Tamayo (2012), quienes implementaron un plan estratégico para aumentar la productividad en una empresa procesadora de alimentos balanceados, explicando cómo la planificación estratégica, la medición y el análisis pueden ayudar a mejorar la productividad de la empresa.

VI. CONCLUSIONES

- 1.** La implementación de la planificación estratégica aumenta significativamente ($p = 0.021$ y $p = 0.042$) la productividad total de factores de una empresa editorial, pasando de un valor en el pre test de 1.394 a 1.525.
- 2.** La implementación de un plan estratégico desarrolló un análisis situacional inicial conformado por la Matriz PESTEL, Matriz AMOFHIT, Matriz MEFE, Matriz MEFI y Matriz MPC permitiendo posicionar a la empresa frente al entorno interno y externo, así como con sus demás competidores. Siendo este un factor clave en la dirección de la organización.
- 3.** La implementación de la planificación estratégica materializada en un plan estratégico desarrolló un análisis estratégico mediante la ejecución de las matrices Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE, Matriz EP y Matriz FODA. Culminando este con el desarrollo de 5 estrategias que luego del desarrollo de la matriz MCPE arroja una estrategia con mayor relevancia, significando esto una dirección estratégica en futuras toma de decisiones y adopción de nuevas implementaciones.

VII. RECOMENDACIONES

Explorar nuevos canales de contacto con el cliente, así como canales de venta, desarrollando productos adaptados a la coyuntura y las necesidades de los consumidores de hoy. El porcentaje de clientes que compran productos digitales en el país y en el rango de edades a los que apunta la Editorial Sedna está creciendo.

Desarrollar y posicionar más activos digitales según un análisis de tendencias, los jóvenes quienes son los principales clientes de la editorial se mueven en entornos y consumen diferentes medios de distracción digitales. Tener presencia en estos medios es fundamental para posicionarse en su preferencia.

Implementar metodologías y herramientas de seguimiento de indicadores claves para la mejorar continua de la productividad en la empresa.

Desarrollar las demás estrategias planteadas monitoreando su efecto en el éxito de los planes de la empresa.

REFERENCIAS

- Aguilar Ramirez, G. S., & Hoyos Alarcon, K. O. (2020). Modelo de plan estratégico y la competitividad en la empresa Buena Costura E.I.R.L., SJL, 2020. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56541>
- Alan Neill, D., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala: Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12498>
- Bello, E. (2021). Cómo hacer un plan estratégico para tu empresa paso a paso. *Thinking for Innovation*. <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-plan-estrategico-creacion-empresas/>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Castañeda Vásquez, J. A. (2018). Plan estratégico prospectivo para mejorar la rentabilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo – Caja Trujillo, 2018—2020. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25245>
- concur.pe. (2022, agosto 23). ¿Cómo mejorar la productividad de una empresa? Siga estos 14 consejos. <https://www.concur.pe/news-center/mejorar-la-productividad>
- D'Alessio Ipinza, F. (2016). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (Tercera edición revisada y aumentada). Pearson Educación de Perú.
- D'Alessio Ipinza, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Pearson Educación.
- D'aveni, R. A. (2010). *Hypercompetition*. Simon and Schuster.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- GONZALOMR. (s. f.). ¿Cómo gestionar la incertidumbre empresarial? Recuperado 5 de noviembre de 2022, de <https://www.entornosvuca.com/incertidumbre-empresarial/>
- GrupoRPP. (2022, junio 1). ¿Qué hace falta para que el Perú sea un país más productivo? RPP. <https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/que-hace-falta-para-que-peru-sea-un-pais-mas-productivo-noticia-1408596>

- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw Hill Educación. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1392>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (First edition). McGraw-Hill Education.
- Lázaro Espíritu, N. N., & Acevedo Villanueva, L. D. (2018). Planeamiento Estratégico para incrementar la rentabilidad en la Empresa Turismo Erick El Rojo S.A., año 2018-2020. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33942>
- Marciniak, D. R. (2013, enero 7). ¿Qué es un plan estratégico? *Gestión empresarial*. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Porter, M. E. (1997). COMPETITIVE STRATEGY. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Quezada Lucio, N. (2010). *Metodología de la investigación: Estadística aplicada en la investigación* (1a ed). Macro.
- Velasquez, Y. N., Núñez, M., & Monroy, C. R. (2010). Aplicación de la técnica AHP para evaluar el efecto de los valores organizacionales en la productividad. *Dirección y Organización*, 41, Art. 41. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i41.338>
- Vidaurre, V. P. (2019, diciembre 3). ¿Cuál es la importancia del planeamiento estratégico? <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/cual-es-la-importancia-del-planeamiento-estrategico>
- Vílchez Lujan, E. C. (2018). Plan Estratégico para incrementar la productividad de la Empresa Agro Negocios Orgánicos Andrea S.A.C. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23840>
- www.entornosvuca.com. (2002, marzo 25). *Cómo afrontar la incertidumbre en las organizaciones*. Michael Page Colombia. <https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/integraci%C3%B3n-y-compromiso/c%C3%B3mo-afrontar-la-incertidumbre-en-las-organizaciones>
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Volumen 2. Editorial Brujas.

- Alcocer Peña, N. L., Arohuanca Lagos, D. G., & Guillén Chávez, E. del P. (2013). *Planeamiento estratégico para el sector gas natural en el Perú*. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4612>
- Parrales Rizzo, V., & Tamayo Vargas, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de gestión estratégico para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a una planta procesadora de alimentos balanceados* [MasterThesis]. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/24849>
- Ponse Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Valencia, W. A. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), Art. 1. <https://doi.org/10.15381/idata.v19i1.12534>
- Velasquez, Y. N., Núñez, M., & Monroy, C. R. (2010). Aplicación de la técnica AHP para evaluar el efecto de los valores organizacionales en la productividad. *Dirección y Organización*, 41, Art. 41. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i41.338>
- Weston, M. J. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. *Nurse Leader*, 18(1), 54-58. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.009>

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz PESTEL

FACTOR	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
		CORTO (1 mes o menos)	MEDIANO (1 a 3 años)	LARGO (3 años a mas)	POSITIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE
POLÍTICOS	Cambios de gobierno		x			x	
	Inestabilidad política	x				x	
	Política fiscal		x			x	
	Subsidios del gobierno			x	x		
	Cambios en los tratados comerciales			x	x		
ECONÓMICOS	Aumento de la demanda del mercado		x		x		
	Aumento de la competencia del mercado	x				x	
	Aumento de la inflación	x				x	
	Variación del Dólar	x				x	
SOCIALES	Satisfacción del cliente con nuestros productos	x			x		
	Preferencia de estudiantes por universidades particulares		x			x	
	Tendencia de los colegios a ser pre universitarios		x			x	
TECNOLÓGICOS	Masificación de internet		x		x		
	Nueva maquinaria editorial	x					x
	Migración a la nube		x			x	
ECOLÓGICOS	Cambio climático	x					x
	Riesgos naturales	x					x
LEGALES	Falta de reglamentación de la ley del libro			x	x		

ANEXO 2

Matriz POAM

CAPACIDAD		OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	ALTO	MEDIO	BAJO
POLÍTICOS	Cambios de gobierno			x		x		
	Inestabilidad política			x		x		
	Política fiscal	x					x	
	Subsidios del gobierno	x				x		
	Cambios en los tratados comerciales	x					x	
ECONÓMICOS	Aumento de la demanda del mercado	x				x		
	Aumento de la competencia del mercado			x		x		
	Aumento de la inflación			x		x		
	Variación del Dólar			x		x		
SOCIALES	Satisfacción del cliente con nuestros productos	x				x		
	Preferencia de estudiantes por universidades particulares			x		x		
	Tendencia de los colegios a ser pre universitarios	x				x		
TECNOLÓGICOS	Masificación de internet	x				x		
	Nueva maquinaria editorial				x			x
	Migración a la nube	x				x		
ECOLÓGICOS	Cambio climático				x			x
	Riesgos naturales				x			x
LEGALES	Falta de reglamentación de la ley del libro	x				x		

ANEXO 3

Matriz MEFE

N°	D/F	FACTORES INTERNOS CLAVES DE EXITO	PONDERACION	CALIFICACION	PROMEDIO
1	A	Cambios de gobierno	5.00%	1	0.05
2	A	Inestabilidad política	5.00%	1	0.05
3	O	Política fiscal	2.00%	3	0.06
4	O	Subsidios del gobierno	2.00%	4	0.08
5	O	Cambios en los tratados comerciales	2.00%	3	0.06
6	O	Aumento de la demanda del mercado	8.00%	4	0.32
7	A	Aumento de la competencia del mercado	7.00%	1	0.07
8	A	Aumento de la inflación	8.00%	1	0.08
9	A	Variación del Dólar	8.00%	1	0.08
10	O	Satisfacción del cliente con nuestros productos	8.00%	4	0.32
11	A	Preferencia de estudiantes por universidades particulares	9.00%	1	0.09
12	O	Tendencia de los colegios a ser pre universitarios	6.00%	4	0.24
13	O	Masificación de internet	11.00%	4	0.44
14	A	Nueva maquinaria editorial	2.00%	2	0.04
15	O	Migración a la nube	9.00%	4	0.36
16	A	Cambio climático	2.00%	2	0.04
17	A	Riesgos naturales	1.00%	2	0.02
18	O	Falta de reglamentación de la ley del libro	5.00%	4	0.20
			100.00%		2.60

ANEXO 4

Matriz AMOFHIT

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	Existe un proceso de venta y distribución funcional	No existe un proceso claro de planificación formal
	Se monitorea el entorno la competencia y la demanda	No se tiene una visión, misión, ni objetivos claros
	El ambiente laboral y el clima laboral es alto	No existe una gestión prospectiva financiera formal
	Las medidas de seguridad e higiene industrial son buenas	No existen indicadores claros de medición del entorno, competencia, ni demanda
		No se revisa la estructura de la empresa con frecuencia
		No existe un diseño organizacional adecuado
		La especificación de las labores no es clara ni conocida por todos
		La moral y motivación de los trabajadores no es alta
MARKETING Y VENTAS		Las comunicaciones no son efectivas
	Se conoce claramente a los clientes y consumidores	La participación en el mercado no se ha incrementado
	El mercado está claramente segmentado	El alcance de las operaciones es limitado
	Los productos están posicionados en el segmento del mercado	Los mercados esta geográficamente separados
	La fuerza de venta es eficaz	No se amplía el mercado hace buen tiempo
	La calidad de los productos es reconocida por clientes y consumidores	No existe contacto post venta
	Se tiene una marca bien posicionada	Existe una competencia desleal por precios
	Se tienen canales de distribución confiables y eficaces	No hacen uso de medios publicitarios para promocionar sus productos
		Es una industria muy competitiva
		Es una industria que se encuentra en una etapa de madurez
		No existen procesos de marketing bien establecidos
		No se tiene un presupuesto de marketing establecido
	No se maneja un tipo de cliente recurrente	
	No se cuentan con puntos de venta físicos	
	Los proveedores no son confiables y los insumos no siempre son de calidad	

OPERACIONES Y LOGÍSTICA	Se cuenta con personal con experiencia de años	No hay un flujo constante de insumos, existen periodos de escases
		Los procesos productivos tienen un control empírico y no sistematizado
		No se usan metodologías de control de la calidad del producto ni del proceso
		No existe una metodología de control de inventario implementada
		No existe una política de control de calidad
		No existe una política de gestión de costos definida
		Sus procesos de producción requieren ser actualizados
		No se desarrollan estudio de tiempo y movimiento
		La programación de la producción es un proceso empírico
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Se tienen índices financieros sólidos y constantes	Existen meses de bajo ingreso
	Se cuenta con capital suficiente para mantener las operaciones	Se trabaja con capital propio sin apalancamiento con bancos ni proveedores
		Existe capital estancado en inventarios
		No se tienen estados financieros consolidados
RECURSOS HUMANOS	Se tiene un buen clima laboral	Existe personal que realiza muchas labores
		No existe un área de gestión del talento humano
		No se cuenta con un área de gestión del conocimiento
		No se cuenta con una prospectiva de línea de carrera
	No se cuenta con una política de tercerización	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	El personal esta familiarización con sistemas de información	No se cuenta con un sistema de información gerencial
	Cuenta con medios de comunicación con el cliente modernos	No hay un personal destinado para la comunicación con el cliente
		No existe una comunicación en tiempo real con el cliente
		No existe una política de capacitación en tecnologías de la información
TECNOLOGÍA	Se cuenta con desarrollos tecnológicos tales como app y páginas web	No existen un presupuesto destinado a desarrollo tecnológico
		No existe una integración tecnológica con proceso productivos ni de ventas

ANEXO 5

Matriz PCI

CAPACIDAD		FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	ALTO	MEDIO	BAJO
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	Procesos de venta y distribución	x				x		
	Monitoreo del entorno, la competencia y la demanda			x		x		
	El ambiente y clima laboral	x						x
	Medidas de seguridad e higiene industrial			x			x	
	Procesos de planificación			x			x	
	Misión			x		x		
	Visión			x		x		
	Objetivos estratégicos			x		x		
	Gestión prospectiva financiera			x			x	
	Indicadores de medición del entorno, competencia y demanda			x		x		
	Revisión de la estructura empresarial			x				x
	Diseño organizacional		x				x	
	Especificación de labores MOF			x		x		
	La moral y motivación de trabajadores				x		x	
	Comunicaciones efectivas			x				x
MARKETING Y VENTAS	Se conoce clientes y consumidores		x				x	
	El mercado está claramente segmentado	x				x		
	Productos posicionados en el segmento del mercado		x				x	
	La fuerza de venta es eficaz		x				x	
	Calidad de los productos reconocida por clientes y consumidores	x				x		
	Marca bien posicionada		x				x	
	Canales de distribución confiables y eficaces	x				x		
	Participación en el mercado				x	x		
	Alcance de las operaciones			x		x		
	Mercados geográficamente separado			x		x		
	Ampliación del mercado				x		x	

	Contacto post venta			x		x		
	Competencia por precio			x		x		
	Uso de medios publicitarios para promocionar productos			x		x		
	Industria competitiva			x		x		
	Industria en una etapa de madurez			x		x		
	Procesos de marketing establecidos			x		x		
	Presupuesto marketing			x		x		
	Cliente y/o consumidor recurrente			x		x		
	Puntos de venta físicos			x		x		
OPERACIONES Y LOGÍSTICA	Distribución de planta		x					x
	Personal con experiencia		x				x	
	Proveedores confiables			x			x	
	Insumos de calidad				x			x
	Escases insumos			x		x		
	Control sistematizado de procesos productivos				x			x
	Control de la calidad				x		x	
	Control de inventario				x		x	
	Gestión de costos				x		x	
	Procesos de producción actualizados				x			x
	Estudio de tiempo y movimiento				x			x
	Programación de producción empírico				x			x
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Ingresos constantes	x				x		
	Capital para mantener las operaciones	x				x		
	Temporada baja			x		x		
	Apalancamiento con bancos y proveedores			x		x		
	Rotación de inventarios			x		x		
	Estados financieros consolidados				x		x	
RECURSOS HUMANOS	Clima laboral		x					x
	Personal cumpliendo muchas funciones				x		x	
	Área de gestión del talento humano				x			x
	Área de gestión del conocimiento			x		x		
	Línea de carrera				x			x
	Política de tercerización			x		x		

SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Personal familiarizado con sistemas de información	x					x
	Medios de comunicación con el cliente		x				x
	Sistema de información gerencial			x			x
	Área de comunicación con el cliente				x		x
	Absolución de dudas en tiempo real			x		x	
	Capacitación en tecnologías de la información				x		x
TECNOLOGÍA	Desarrollos tecnológicos propios	x				x	
	Presupuesto destinado a desarrollo tecnológico			x		x	
	Integración tecnológica con proceso productivos y de ventas			x			x

ANEXO 6

Matriz MEFI

N°	D/F	FACTORES INTERNOS CLAVES DE EXITO	PONDERACION	CALIFICACION	PROMEDIO
1	F	Venta y distribución	2.00%	4	0.08
2	D	Monitoreo del entorno, la competencia y la demanda	1.00%	1	0.01
3	D	Misión	2.00%	1	0.02
4	D	Visión	2.00%	1	0.02
5	D	Objetivos estratégicos	3.00%	1	0.03
6	D	Indicadores de medición del entorno, competencia y demanda	2.00%	1	0.02
7	D	Especificación de labores MOF	3.00%	1	0.03
8	F	El mercado está claramente segmentado	2.00%	4	0.08
9	F	Calidad de los productos reconocida por clientes y consumidores	3.00%	3	0.09
10	F	Canales de distribución confiables y eficaces	1.00%	4	0.04
11	D	Participación en el mercado	1.00%	1	0.01
12	D	Alcance de las operaciones	1.00%	1	0.01
13	D	Mercados geográficamente separado	1.00%	1	0.01
14	D	Contacto post venta	1.00%	2	0.02
15	D	Competencia por precio	1.00%	1	0.01
16	D	Uso de medios publicitarios para promocionar productos	6.00%	1	0.06
17	D	Industria competitiva	1.00%	2	0.02
18	D	Industria en una etapa de madurez	1.00%	2	0.02
19	D	Procesos de marketing establecidos	9.00%	1	0.09
20	D	Presupuesto marketing	5.00%	1	0.05
21	D	Cliente y/o consumidor recurrente	1.00%	1	0.01
22	D	Puntos de venta físicos	1.00%	2	0.02
23	D	Escases de insumos	5.00%	2	0.10
24	F	Ingresos constantes	5.00%	4	0.20

25	F	Capital para mantener las operaciones	1.00%	3	0.03
26	D	Temporada baja	5.00%	1	0.05
27	D	Apalancamiento con bancos y proveedores	5.00%	1	0.05
28	D	Rotación de inventarios	8.00%	1	0.08
29	D	Área de gestión del conocimiento	0.50%	2	0.01
30	D	Política de tercerización	0.50%	2	0.01
31	D	Absolución de dudas en tiempo real	5.00%	1	0.05
32	F	Desarrollos tecnológicos propios	10.00%	4	0.40
33	D	Presupuesto destinado a desarrollo tecnológico	5.00%	1	0.05
			100.00%		1.78

ANEXO 7

Matriz MPC

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	ESCALA INTERMEDIA	PONDERACION	Editorial Sedna		Editorial PreU		Editorial Sardon	
			CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION
Prestigio y posicionamiento de marca	60.00	6.58%	3.00	0.20	4.00	0.26	2.00	0.13
Calidad de los productos	60.00	6.58%	4.00	0.26	2.00	0.13	3.00	0.20
Diversidad de productos	70.00	7.68%	1.00	0.08	4.00	0.31	1.00	0.08
Competitividad de precios	90.00	9.87%	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.39
Publicidad	98.00	10.75%	1.00	0.11	3.00	0.32	3.00	0.32
Marketing	99.00	10.86%	1.00	0.11	3.00	0.33	3.00	0.33
Administración	40.00	4.39%	2.00	0.09	3.00	0.13	3.00	0.13
Canales de distribución	80.00	8.77%	3.00	0.26	3.00	0.26	3.00	0.26
Desarrollos tecnológicos	40.00	4.39%	3.00	0.13	1.00	0.04	1.00	0.04
Integración vertical	80.00	8.77%	1.00	0.09	3.00	0.26	1.00	0.09
Relación con proveedores	60.00	6.58%	1.00	0.07	3.00	0.20	3.00	0.20
Maquinaria	60.00	6.58%	1.00	0.07	3.00	0.20	3.00	0.20
Equipo con experiencia desarrollo de producto	75.00	8.22%	4.00	0.33	1.00	0.08	1.00	0.08
	912.00	100.00%		1.98		2.82		2.45

ANEXO 8

Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF): 1 a 6 1: Lo peor a 6: Lo mejor		Estabilidad del Ambiente (EA): -6 a -1 -1: Lo mejor -6: Lo peor	
Ingresos constantes	5	Cambios de gobierno	-5
Capital de trabajo	4	Inestabilidad política	-6
Temporada altas	4	Aumento de la competencia del mercado	-3
Temporada bajas	1	Aumento de la inflación	-6
Apalancamiento con proveedores	1	Variación del Dólar	-6
Apalancamiento con bancos	1	Cambios en la preferencia del consumidor	-2
Rotación de inventarios	3	Ingreso de nuevos competidores	-5
Estados financieros consolidados	1	Reglamentación de leyes	-1
PROMEDIO FF	2.5	PROMEDIO EA	-4.3
Ventaja Competitiva (VC): -6 a -1 -1: Lo mejor -6: Lo peor		Fuerza de la Industria (FI): 1 a 6 1: Lo peor a 6: Lo mejor	
Procesos de venta	-2	Subsidios del gobierno	6
Mercado claramente segmentado	-2	Cambios en los tratados comerciales	5
Calidad de los productos	-1	Aumento de la demanda del mercado	5
Calidad apreciada por clientes	-3	Satisfacción del cliente con nuestros productos	5
Canales de distribución	-3	Tendencia de los colegios a ser pre universitarios	5
Alcance de las operaciones	-6	Masificación de internet	5
Canales digitales de contacto con el cliente	-3	Migración a la nube	3
Procesos de marketing establecidos	-3	Industria competitiva	3
Presupuesto marketing	-6	Industria en una etapa de madurez	1
Puntos de venta físicos	-6	Cliente y/o consumidor recurrente	6
Desarrollos tecnológicos propios	-1	Escases insumos	1
Presupuesto destinado a desarrollo tecnológico	-5	Mercado de tercerización	6
PROMEDIO VC	-3.4	PROMEDIO FI	4.3

ANEXO 9

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.- Años de presencia en el mercado	D1.- Procesos de marketing establecidos
	F2.- Canales efectivos de distribución	D2.- Rotación de inventarios
	F3.- Cartera de productos	D3.- Uso de medios publicitarios para promocionar productos
	F4.- Cartera de clientes	D4.- Presupuesto destinado a desarrollo tecnológico
	F5.- Calidad de los productos	D5.- Presupuesto marketing
	F6.- Desarrollos tecnológicos propios	D6.- Escases insumos
	F7.- Personal con experiencia	D7.- Apalancamiento con bancos y proveedores
	F8.- Gestión de mermas	D8.- Temporada baja
	F9.- Presencia en toda la cadena productiva	D9.- Absolución de dudas en tiempo real
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
O1.- Política fiscal	Diversificación de productos orientados a colegios	Incrementar la rotación por medio de promociones virtuales
O2.- Subsidios del gobierno	Desarrollo de productos digitales	Desarrollar tiendas virtuales para comercialización de productos
O3.- Cambios en los tratados comerciales	Desarrollo de productos para universidades particulares	Convenios con colegios para suministro de mercadería
O4.- Aumento de la demanda del mercado	Comercialización directa vía canales digitales	Desarrollo de seminarios de resolución de exámenes
O5.- Satisfacción del cliente con nuestros productos	Consolidación de la marca en el mercado arequipeño	
O6.- Tendencia de los colegios a ser pre universitarios	Desarrollo de servicios educativos como productos	
O7.- Masificación de internet	Consolidación de marca digital	
O8.- Migración a la nube		
O9.- Falta de reglamentación de la ley del libro		

AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
A1.- Cambios de gobierno	Posicionamiento de marca en el mercado escolar	Priorización de productos con mayor rotación
A3.- Inestabilidad política	Fidelización de clientes mayoristas	Liquidar productos con poca rotación
A3.- Aumento de la competencia del mercado	Desarrollo de complementos digitales para productos físicos	Esfuerzos localizados de marketing
A4.- Aumento de la inflación	Convenio con academias preuniversitarias	Análisis constante de retorno de inversión
A5.- Variación del Dólar		
A6.- Preferencia del mercado por universidades particulares		
A7.- Nueva maquinaria editorial		
A8.- Cambio climático		
A9.- Riesgos naturales		

ANEXO 10

Matriz MPEC

			Diversificación de productos orientados a nuevos segmentos de mercado		Desarrollo y consolidación de activos digitales como medios de comercialización y publicidad		Convenios con socios estratégicos de nuevos segmentos de mercado		Fidelización de clientes mayoristas y crecimiento horizontal		Liquidar productos con poca rotación		
FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA			IMPORTANCIA PONDERACIÓN	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores Externos	Oportunidades												
	Política fiscal	2.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Subsidios del gobierno	2.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Cambios en los tratados comerciales	2.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Aumento de la demanda del mercado	8.00%	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Satisfacción del cliente con nuestros productos	8.00%	1.00	0.08	3.00	0.24	2.00	0.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Tendencia de los colegios a ser pre universitarios	6.00%	3.00	0.18	1.00	0.06	4.00	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Masificación de internet	11.00%	2.00	0.22	3.00	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Migración a la nube	9.00%	1.00	0.09	4.00	0.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Falta de reglamentación de la ley del libro	5.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Amenazas												
	Cambios de gobierno	5.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Inestabilidad política	5.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Aumento de la competencia del mercado	7.00%	0.00	0.00	1.00	0.07	2.00	0.14	0.00	0.00	2.00	0.14	
	Aumento de la inflación	8.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Variación del Dólar	8.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Preferencia de estudiantes por universidades particulares	9.00%	3.00	0.27	1.00	0.09	3.00	0.27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Nueva maquinaria editorial	2.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Cambio climático	2.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Riesgos naturales	1.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL		1.00											
Factores Internos	Fortalezas												
	Venta y distribución	2.00%	2.00	0.04	4.00	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32	2.00	0.16	

El mercado está claramente segmentado	2.00%	2.00	0.04	3.00	0.06	1.00	0.06	4.00	0.24	0.00	0.00
Calidad de los productos reconocida por clientes y consumidores	3.00%	1.00	0.03	2.00	0.06	2.00	0.12	3.00	0.18	2.00	0.12
Canales de distribución confiables y eficaces	1.00%	1.00	0.01	2.00	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06	0.00	0.00
Ingresos constantes	5.00%	3.00	0.15	1.00	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	0.00	0.00
Capital para mantener las operaciones	1.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Desarrollos tecnológicos propios	10.00%	1.00	0.10	3.00	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Debilidades											
Monitoreo del entorno, la competencia y la demanda	1.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Misión	3.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Visión	3.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Objetivos estratégicos	3.00%	0.00	0.00	1.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Indicadores de medición del entorno, competencia y demanda	2.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Especificación de labores MOF	3.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Participación en el mercado	1.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Alcance de las operaciones	1.00%	2.00	0.02	2.00	0.02	2.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00
Mercados geográficamente separado	1.00%	1.00	0.01	2.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contacto post venta	1.00%	0.00	0.00	3.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Competencia por precio	1.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.00
Uso de medios publicitarios para promocionar productos	6.00%	0.00	0.00	4.00	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Industria competitiva	1.00%	0.00	0.00	2.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.04
Industria en una etapa de madurez	1.00%	2.00	0.02	2.00	0.02	1.00	0.02	2.00	0.04	0.00	0.00
Procesos de marketing establecidos	10.00%	0.00	0.00	3.00	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Presupuesto marketing	5.00%	0.00	0.00	2.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cliente y/o consumidor recurrente	1.00%	2.00	0.02	2.00	0.02	2.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00
Puntos de venta físicos	1.00%	0.00	0.00	3.00	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	0.00	0.00
Escases insumos	5.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Temporada baja	3.00%	2.00	0.06	2.00	0.06	1.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00
Apalancamiento con bancos y proveedores	5.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rotación de inventarios	8.00%	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.48	0.00	0.00	0.00	0.00
Área de gestión del conocimiento	0.50%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Política de tercerización	0.50%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Absolución de dudas en tiempo real	3.00%	0.00	0.00	3.00	0.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	Presupuesto destinado a desarrollo tecnológico	6.00%	0.00	0.00	3.00	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL	1.00										
				1.74		3.36		3.32		0.97		0.46

ANEXO 11

Técnicas de recolección de datos

OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	RESULTADOS
Determinar la productividad total de factores de la empresa Sedna Editorial antes de la implementación del plan estratégico	Análisis de documentos	Formato de evaluación	Productividad total de factores de la empresa pre implementación estratégica.
Determinar la productividad total de factores de la empresa Sedna Editorial después de la implementación del plan estratégico	Análisis de documentos	Formato de evaluación	Productividad total de factores de la empresa pos implementación estratégica.

ANEXO 12

Operacionalización de la Variable

VARIABLE		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ESCALA
Independiente	Plan Estratégico	El plan estratégico es un instrumento de gestión que facilita apoyar la toma de decisiones de las estructuras en torno al trabajo actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.	Es una disciplina que incorpora varias estrategias, analiza la realidad de la empresa	Liderazgo y bases	Misión, Visión, Objetivos y Valores	Nominal
			Estas matrices se encargan de la evaluación de los entornos externos e internos de la empresa	Etapa de insumos	Matriz PESTEL Matriz AMOFHIT Matriz MEFE Matriz MEFI Matriz MPC Matriz PEYEA Matriz BCG Matriz IE	Nominal
			Estas matrices nos permite conocer las nuevas estrategias para la mejora de la productividad.	Etapa de adecuación	Matriz de Estrategia Principal Matriz FODA	Nominal
			Etapa de decisión de la mejor estrategia.	Etapa de decisión	Matriz MCPE	Nominal
Dependiente	Productividad	Razón entre la producción obtenida y los recursos utilizados. Es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de entradas totales con la cantidad de salidas totales usadas Velasquez et al. (2010)	Es la capacidad de producción por la unidad de trabajo ya sea mano de obra, insumos, entre otros, todo en solo una unidad de medida	Productividad Total de Factores antes de la implementación de un plan estratégico	$PTF = \frac{output}{\sum_n^1 input}$	Razón
				Productividad Total de Factores después de la implementación de un plan estratégico	$PTF = \frac{output}{\sum_n^1 input}$	Razón

ANEXO 13

Autorización para publicar resultados de la investigación

ANEXO 1

AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 10295703895
Editorial Sedna	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Nombres y Apellidos	DNI:
Eusebio Mestas Chipana	29570389

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7°, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo , no autorizo publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN en la cual se lleva a cabo la investigación.

Nombre del Trabajo de Investigación	
Plan estratégico para incrementar la productividad de una empresa Editorial	
Nombre del Programa Académico: Taller de Titulación	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
John Alexis Mestas Tejada	47548282

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.



Firma

(Titular o Representante legal de la Institución)

(*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7°, literal "f" Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución.

Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en las tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, ni en el cuerpo de la tesis ni en los anexos, pero sí será necesario describir sus características.

ANEXO 14

Análisis estadísticos de la productividad

MES	PRODUCTIVIDAD	
	2021	2022
MAY	1.445	1.495
JUN	1.143	1.413
JUL	1.594	1.605
AGO	1.316	1.397
SET	1.565	1.650
OCT	1.304	1.589
Promedio (X)	1.394	1.525
Desviación Estándar (S)	0.173	0.106
Numero de Datos (n)	6.000	6.000
S²	0.030	0.011
S²/n	0.005	0.002

ANEXO 15

Formato de evaluación de productividad total de factores por periodo

MES	INGRESOS		EGRESOS		PRODUCTIVIDAD	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
MAY	3245.00	6620.00	2245.00	4427.00	1.445	1.495
JUN	2547.00	6136.00	2229.00	4342.00	1.143	1.413
JUL	3710.00	7319.00	2328.00	4559.00	1.594	1.605
AGO	4238.00	7749.00	3220.00	5547.00	1.316	1.397
SET	5408.00	7752.00	3456.00	4699.00	1.565	1.650
OCT	5137.00	7780.00	3939.00	4895.00	1.304	1.589

ANEXO 16

Matriz de consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	HIPÓTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJ. ESPECIFICO	VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD
¿Cómo la implementación de un plan estratégico incrementa la productividad total de factores de una empresa Editorial?	La implementación de un Plan Estratégico incrementa productividad total de factores de una empresa Editorial.	Implementar un plan estratégico que permita incrementar la productividad total de factores de la empresa Sedna Editorial	Determinar la productividad total de factores de la empresa Sedna Editorial antes de la implementación del plan estratégico	Productividad total	IPTF	Numérica
			Determinar la productividad total de factores de la empresa Sedna Editorial después de la implementación del plan estratégico			



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, BARRAZA JAUREGUI GABRIELA DEL CARMEN, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis Completa titulada: "Plan estratégico para incrementar la productividad de una empresa Editorial", cuyo autor es MESTAS TEJADA JOHN ALEXIS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 23 de Noviembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
BARRAZA JAUREGUI GABRIELA DEL CARMEN DNI: 08715119 ORCID: 0000-0002-0376-2751	Firmado electrónicamente por: GBARRAZAJ el 23- 11-2022 22:50:04

Código documento Trilce: TRI - 0452227