

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **CASO DE ESTUDIO: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

**Johanna Shiemi Miyoshi Uchida**

**Código 20120839**


**Asesor**

Edilberto Carbajal Diaz

Lima – Perú

Noviembre de 2023





**CASE STUDY: INSTITUTO NACIONAL DE  
ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)**

# TABLA DE CONTENIDO

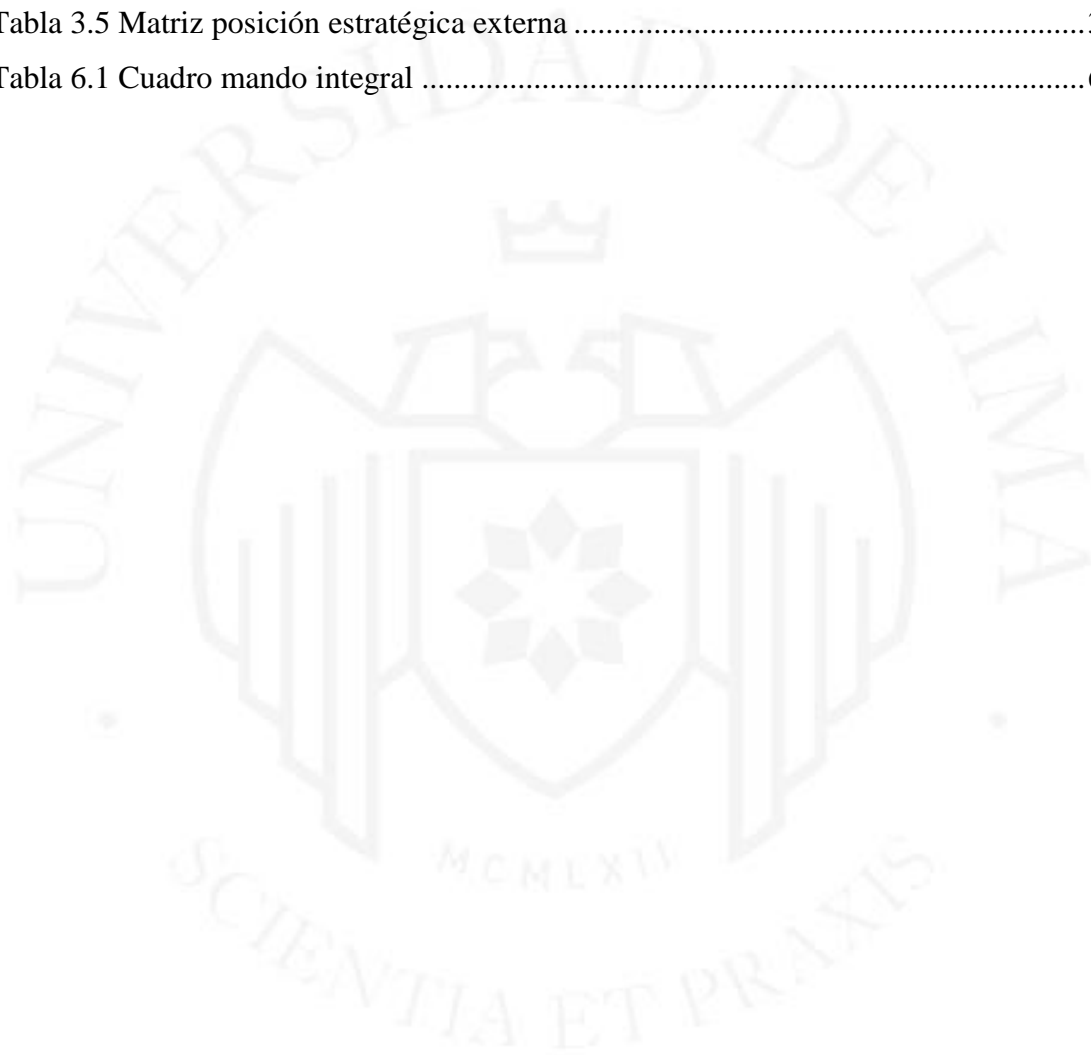
<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Historia y antecedentes de la empresa .....	3
1.2 Visión y Misión.....	4
1.3 Valores .....	5
1.4 Organigrama.....	6
1.5 Unidades de negocio .....	8
1.5.1 Dirección Nacional de Censo y Encuesta (DNCE).....	8
1.5.2 Dirección Nacional de Cuentas Nacionales (DNCN).....	9
1.5.3 Dirección Técnica de Indicadores Económicos (DTIE) .....	10
1.5.4 Dirección Técnica de Demografía e indicadores sociales (DTDIS).....	11
1.5.5 Escuela Nacional de Estadísticas (ENEI) .....	12
1.5.6 Centro de Investigación y Desarrollo (CIDE).....	13
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Diagnóstico interno .....	14
2.1.1 Análisis funcional .....	14
2.1.2 Análisis financiero .....	15
2.1.3 Cadena de valor.....	16
2.1.4 Ventaja competitiva .....	19
2.1.5 Fortalezas y debilidades de la empresa.....	19
2.2 Diagnóstico Externo.....	22
2.2.1 Análisis PEST .....	22
2.2.2 Análisis de fuerzas competitivas del sector industrial .....	22
2.2.3 Análisis de la posición competitiva .....	23
2.2.4 Oportunidades y amenazas.....	25
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS MATRICIAL PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>28</b>
3.1 Matriz EFI (Matriz evaluación factor interno).....	28

3.2	3.2 Matriz EFE (Matriz evaluación factor externo).....	29
3.3	Matriz de las estrategias genéricas.....	30
3.4	Matriz FODA.....	32
3.5	Matriz PEYEA.....	34
3.5.1	Posición estratégica interna.....	35
3.5.2	Posición estratégica externa.....	36
3.6	Matriz BCG.....	38
3.7	Matriz IE.....	40
	<b>CAPITULO IV: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>42</b>
4.1	Misión, visión y Valores propuestos.....	42
4.1.1	Misión reformulada:.....	42
4.1.2	Visión reformulada.....	42
4.1.3	Valores Propuestos.....	43
4.2	Ventaja competitiva propuesta.....	44
4.3	Cadena de valor propuesta.....	44
4.4	Formulación de objetivos estratégicos de la empresa.....	47
4.5	Estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales....	48
4.6	Nuevo plan estratégico y operativo.....	50
4.7	Impacto estratégico de la propuesta.....	51
	<b>CAPITULO V: IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA.....</b>	<b>53</b>
5.1	Rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	53
5.2	Formulación de estrategias para el éxito de la implementación.....	54
5.3	Cronograma de implementación del plan estratégico y operativo.....	55
	<b>CAPITULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>58</b>
6.1	Control de factores críticos.....	58
6.1.1	Corporativo.....	58
6.1.2	Negocios.....	59
6.1.3	Funcional.....	59
6.2	Mapa estratégico de control para la empresa.....	60
6.3	Desarrollo de cuadro de mando integral.....	61
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>64</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>66</b>



## INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Matriz EFE.....	30
Tabla 3.2 Matriz FODA.....	32
Tabla 3.3 Matriz PEYEA.....	35
Tabla 3.4 Matriz posición estratégica interna.....	36
Tabla 3.5 Matriz posición estratégica externa.....	37
Tabla 6.1 Cuadro mando integral.....	62



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Línea de tiempo histórica del INEI .....	4
Figura 1.2 Organigrama general INEI .....	6
Figura 2.1 Asignación presupuestaria en soles de los años 2021, 2022 y 2023 .....	16
Figura 2.2 Cadena de valor .....	17
Figura 2.3 Matriz de perfil competitiva (MPC).....	24
Figura 3.1 Matriz EFI .....	28
Figura 3.2 Matriz de estrategia genérica.....	31
Figura 3.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción .....	37
Figura 3.4 Matriz BCG .....	39
Figura 3.5 Matriz IE.....	41
Figura 4.1 Cadena de valor propuesta .....	45
Figura 5.1 Estructura organizacional propuesta .....	53
Figura 5.2 Diagrama de Gantt.....	56
Figura 6.1 Mapa Kaplan y Norton .....	60



## RESUMEN

El presente trabajo tiene como función optar por el título de licenciado en Administración; el cual se encuentra basado en El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), institución del estado en la que me encuentro laborando actualmente por lo que utilizaré mi experiencia laboral sumada a información teórica adquirida de distintos autores e información académica para finalmente poder proponer una reformulación de la estrategia que se viene realizando en el INEI.

Respecto a la entidad podemos afirmar que es una entidad autónoma que fue creada en el año 1990 y es el organismo central y rector del Sistema Estadístico Nacional; responsable de gestionar y supervisar las actividades estadísticas oficiales del país para ofrecer distintos tipos de estudios, informes, índices, etc.

Su principal función es abastecer al estado y todos los organismos que lo componen y necesiten información relevante para su gestión y para la toma de decisiones del sector público y privado para que de esta manera se puedan crear políticas con las cuales mejorar la calidad de vida de los peruanos.

Como se mencionó anteriormente en el presente trabajo se realizará una propuesta de mejora con el fin de optimizar el desarrollo de las actividades y aportar valor a la empresa.

**Línea de Investigación:** 5200 - 31.a2

**Palabras clave:** Institución pública, estatal, toma de decisiones, recursos humanos, procesos.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to get the degree of Bachelor of Administration; which is based on the National Institute of Statistics and Informatics (INEI), a state institution where I am currently working, so I will use my work experience in addition to theoretical information acquired from different authors and academic information to finally be able to propose a reformulation of the strategy that has been carried out at the INEI.

Regarding the entity, we can affirm that it is an autonomous entity that was created in 1990 and is the central and governing body of the National Statistical System; responsible for managing and supervising the country's official statistical activities to offer different types of studies, reports, ratings, etc.

The principal activity of the INEI is to supply the state and all the organizations that need relevant information for their management and for decision-making in the public and private sectors so that in this way policies can be created with which to improve the quality of life of people in Perú.

As mentioned previously, in this work an improvement proposal will be made to optimize the development of activities and add value to the company.

**Line of research:** 5200 - 31.a2

**Keywords:** public institution, state, decision making, human recourses, process investment.

# INTRODUCCIÓN

Para la gestión de cualquier empresa, institución, organismo o incluso de un país entero es necesario la existencia de estadísticas las cuales juegan un rol crucial en diferentes aspectos como la toma de decisiones, la planificación y desarrollo, evaluación de políticas, investigaciones científicas, proyecciones y rendiciones de cuentas. Es por ello que el Perú cuenta con su propio organismo encargado de ello, quien brindará toda la información relevante al país para de esa manera poder gestionar y practicar todas las acciones antes mencionadas.

El INEI forma parte fundamental de las entidades gubernamentales que se encuentran al servicio del estado ya que, es la encargada de recopilar, analizar y emitir estadísticas que permitirán conocer el panorama actual del país; Su labor se extiende a diversos sectores que abarcan diferentes aspectos de la realidad nacional como lo son los económicos, sociales y gubernamentales.

Con un enfoque central en la recolección de datos; INEI buscar ser un referente de calidad y transparencia en la presentación de estadísticas nacionales; es así como la institución forma parte fundamental de la toma de decisiones estratégicas del país; ya que facilita las herramientas para ello; además contribuye a la evaluación de las medidas ya ejecutadas; sirviendo como mecanismo de control para el análisis de resultados al tener las cifras comparativas a través del tiempo.

Su principal función es la de garantizar la confiabilidad y transparencia en los datos proporcionados, así como mantenerlos actualizados permanentemente. Siendo una entidad tan importante es necesario mantener un sistema de gestión bien organizado ya que la institución cuenta con varias direcciones a su cargo, así como oficinas técnicas departamentales, los cuales analizaremos en el presente trabajo.

El presente trabajo busca analizar a profundidad el funcionamiento de la institución, así como los antecedentes de la empresa, misión, visión y objetivos actuales; además de especificar la función de cada dirección y las posibles oportunidades y amenazas que se encuentran en su entorno; asimismo elaborar un análisis exhaustivo a través de las matrices propuestas por diferentes autores para entender mejor el panorama general de la institución en cuanto análisis estratégico.

Finalmente, el presente trabajo propondrá diferentes tipos de estrategias para alcanzar los objetivos de la institución y crear mejoras en los procedimientos actuales, con el fin de lograr una optimización de recursos, y a su vez lograr cumplir satisfactoriamente los objetivos propuestos y la misión y visión reformuladas.



# CAPÍTULO I: LA EMPRESA

## 1.1 Historia y antecedentes de la empresa

En el año 1825, el presidente Hipólito Unanue crea las primeras estadísticas en el país en las que se registraban los nacimientos, defunciones y matrimonios por departamento; en el año 1848, durante el gobierno de Ramon Castilla se crea el Consejo Central Directivo de Estadística General el cual estaba compuesto por diferentes secciones estadísticas.

Luego en 1861 se crean las primeras leyes de registros civiles y se ejecuta el primer censo en el Perú, el cual posteriormente sería elaborado por Dirección de Estadística del Ministerio de Hacienda y Comercio quien tuvo a su cargo los censos nacionales por los años posteriores, hasta que en 1969 se crea una oficina especial para la ejecución de estos

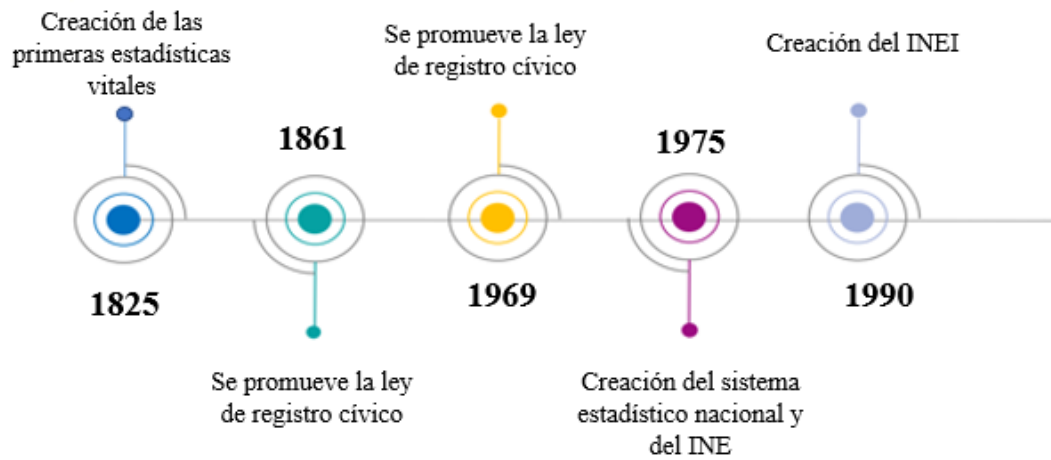
Luego se crearía el Sistema Estadístico Nacional (SEN), a la cual se le encargó la responsabilidad de la gestión de las estadísticas, donde luego en el año de 1990; finalmente se crearía una subdirección de informática y tendríamos al Instituto Nacional de Estadística e Informática como lo conocemos ahora junto con este se aprobaría la Ley de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Es así como el INEI a través de sus antecedentes viene recopilando información del país desde sus inicios por más de 190 años, por lo que se puede deducir que posee la información más amplia y antigua acerca del país y sus datos demográficos.

Cabe resaltar la evolución de la institución y la ampliación de sus direcciones a diferentes categorías de encuestas como empleo, salud, producción y condiciones de vida de los peruanos; además de la creación de la escuela nacional de estadística la cual brinda actividades académicas de carácter técnico.

**Figura 1.1**

*Línea de tiempo histórica del INEI*



## 1.2 Visión y Misión

A continuación, se presenta la visión y misión que rigen al Instituto nacional de estadística actualmente según la plataforma digital única del estado y la página oficial del INEI

- **Visión:** “Somos un organismo líder a nivel nacional e internacional, que utiliza los más altos estándares metodológicos y tecnológicos para la producción y difusión de estadísticas oficiales que contribuyan eficazmente en el diseño de políticas públicas para el desarrollo del país.”
- **Misión:** “Producir y difundir información estadística oficial que el país necesitan con calidad, oportunidad y cobertura requerida, con el propósito de contribuir al diseño, monitoreo y evaluación de políticas públicas y al proceso de toma de decisiones de los agentes socioeconómicos, el sector público y la comunidad en general.”

### 1.3 Valores

Los valores impuestos por el instituto nacional de estadísticas y difundidos a través de la plataforma digital única del estado y la página oficial del INEI son los detallados inferiormente

- **Responsabilidad:** Responder siempre antes nuestras acciones y comprometerse con el bienestar de los trabajadores

Mejorar la credibilidad dentro de la institución ya que se garantiza el cumplimiento de las obligaciones y compromisos, se mejora la ética al tomar decisiones con responsabilidad e incluso el desarrollo sostenible ya que siempre se busca prácticas medioambientales y sociales responsables.

- **Honestidad:** transparencia y veracidad en sus informes, además de consecuencia entre los que expone y su actuar.

Fomenta la transparencia sobre todo en una entidad ligada al estado donde las practicas siempre se encuentran cuestionadas, fortalece la integridad y promueve acciones éticas.

- **Compromiso:** Ser fiel al cumplimiento de metas y objetivos de la entidad

Es de suma importancia ya que impulsa la productividad y motivación dentro de la organización, mejora el ambiente laboral, retención del talento y reduce la rotación de personal.

- **Equidad:** Ser equivalentes con el trato de todos los trabajadores de la entidad y evitar la discriminación

Es importante por que promueve la justicia y la igualdad de oportunidades entre los colaboradores, lo cual genera bienestar entre ellos y un ambiente laboral favorable para la organización además de confianza en ella.

- **Respeto:** Consideración y reconocimiento hacia las personas en la interacción, predominando siempre el buen trato

Generará un ambiente laboral saludable y cómodo para los trabajadores lo que les permitirá explayar todas sus habilidades y al mismo tiempo impulsará la buena

comunicación dentro de la organización, así como la confianza de los colaboradores con sus superiores para compartir ideas y proyectos.

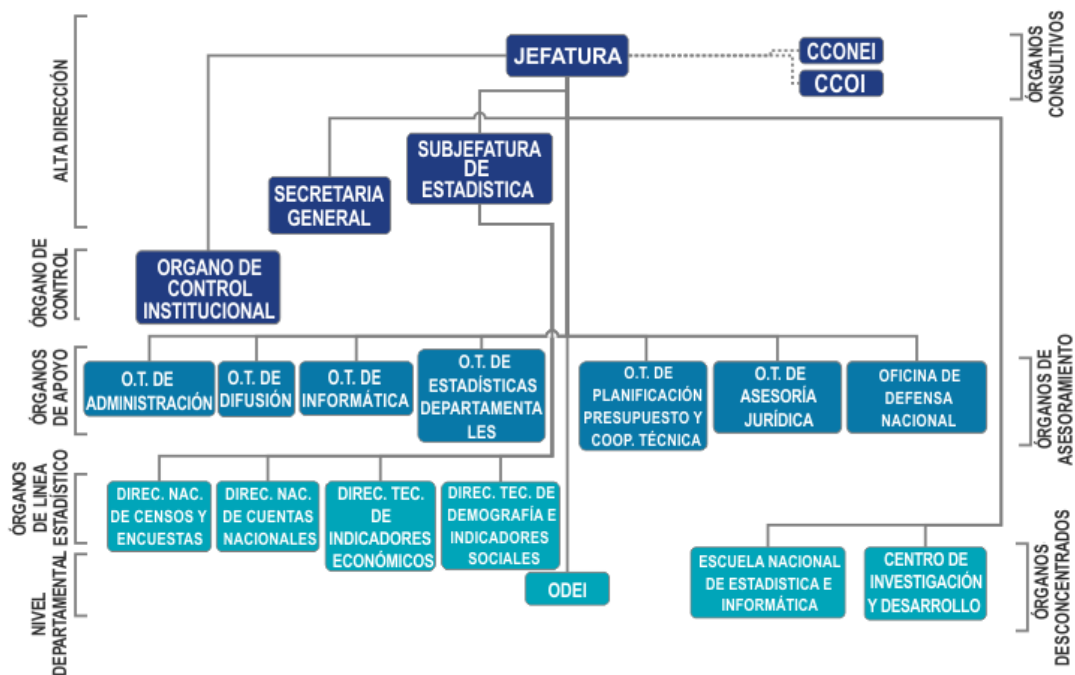
- Lealtad: Corresponder a la confianza que se ha depositado en el colaborador.

Crearé sentido de pertenencia en los colaboradores con respecto a la institución, cohesión y confianza lo que dará como resultado estabilidad dentro del instituto, mayor productividad y mejoramiento de la reputación.

## 1.4 Organigrama

Figura 1.2

Organigrama general INEI



Nota. Adaptado “organigrama INEI”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3929741/Organigrama%20del%20INEI.pdf?v=1670949226>)

En la alta dirección, se encuentra en el más alto nivel de jerarquía a la jefatura del INEI que es la autoridad máxima de la institución es el presidente del consejo consultivo Nacional de Estadística e Informática (CCONEI) y el comité de coordinación interinstitucional (CCOI), además de dirige a los diferentes organismos del sistema,



representar al estado en asuntos de estadística e informática, autorizar la difusión y autorización de la información estadística; es liderada por el jefe del INEI el cual tiene un cargo equivalente a viceministro de estado.

Luego se encuentra la Subjefatura quien cumple la función de gestionar el desarrollo de la actividad estadística del INEI y el SEN, además de coordinar la realización de proyectos con diferentes entidades públicas y privadas.

Por debajo de la sub-jefatura tenemos la secretaria general quien le presta apoyo administrativo a la jefatura a través de la organización de su agenda, así como elaboración de resúmenes que sirven para facilitar la toma de decisiones, tiene a su cargo la administración de los trámites documentarios, así como los documentos del archivo central, finalmente se encarga también de supervisar por encargo de la jefatura el funcionamiento de los órganos de apoyo y asesoramiento.

El INEI cuenta con dos órganos consultivos que son: el consejo consultivo Nacional de Estadística e Informática (CCONEI) es el encargado de asesorar a la jefatura del INEI, brindando recomendaciones para el desarrollo de las actividades, así como informar sobre las políticas nacionales; Luego tenemos al Comité de Coordinación Interinstitucional de Estadística (CCOI) quien se encarga de la coordinación de los sistemas nacionales de estadística y se encuentra también al servicio de la jefatura.

El órgano de control institucional ejecuta las actividades de control interno como: ejecutar el plan anual de acciones de control, supervisar la ejecución administrativa y presupuestal, investigar irregularidades y hacer seguimiento a las acciones correctivas.

Los órganos de apoyo del INEI son la Oficina Técnica de administración que se encarga de las gestiones administrativas de la institución como abastecimiento, finanzas y administración de personal; luego está la Oficina técnica de difusión que se encarga de realizar todas las acciones y gestiones para lograr la difusión de las estadísticas nacionales elaboradas por la institución a través de distintos canales; está también la Oficina Técnica de Informática que se encarga de incorporar las tecnologías de la información en la institución y la sistematización del instituto; luego se encuentra la Oficina técnica departamental que se encarga de gestionar la coordinación de la sede central del INEI con las oficinas departamentales y hacer cumplir los procedimientos en ellas.

Como órganos de asesoramiento están: la Oficina Técnica de Planificación, Presupuesto y Cooperación Técnica, encargada de evaluar los procesos técnicos para la planificación de los presupuestos de la institución; está también la Oficina Técnica de Asesoría Jurídica, encargada de dar asesoramiento en cuanto los aspectos legales y la Oficina de Defensa Nacional, encargada de dar soporte en cuanto asuntos de defensa nacional, defensa civil y seguridad interna.

En cuanto a las direcciones tenemos: la Dirección Nacional de Censos y Encuestas, la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales, la Dirección Técnica de Indicadores Económicos, la Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales los cuales se encargan de los levantamientos censales y procesamiento de la información según su área de estudio la cual detallaremos en el próximo capítulo.

Finalmente tenemos los órganos desconcertados que son la Escuela Nacional de Estadística e Informática (ENEI), la cual realiza actividades académicas relacionadas al rubro de la institución; Centro de Investigación y Desarrollo, encargado de desarrollar investigaciones relacionadas a los campos de estadística, economía y ciencias sociales y las Oficinas Departamentales de Estadística e Informática (ODEI) que son los órganos ejecutivos a nivel departamental los cuales mantienen comunicación con la institución central a través de la Oficina Técnica Departamental .

## **1.5 Unidades de negocio**

El INEI se encuentra conformado por distintos órganos de línea estadísticos los cuales tienen gestión autónoma y diferentes funciones, las cuales administran estratégicamente según sus propios criterios.

Fred R. David (2013) señala: “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p.5).

A continuación, se detallará la función de cada una:

### **1.5.1 Dirección Nacional de Censo y Encuesta (DNCE)**

Es la dirección del Instituto Nacional de Estadística e Informática, encargado de realizar las labores censales y las encuestas oficiales multisectoriales. Realiza las

labores para difundir la cartografía censal y aplicar las técnicas de muestreos en las investigaciones estadísticas.

Funciones:

- Organizar y gestionar los censos nacionales.

La Dirección Nacional de Censo y Encuesta es la encargada de conducir los censos nacionales, los cuales se dividen en: censo poblacional, censos de vivienda y censos de comunidades indígenas.

- Realizar las encuestas especializadas

Son investigaciones encargadas de obtener información sobre distintas áreas a través de indicadores que permitirán analizar las principales actividades del país; entre las principales encuestas se encuentran: Encuesta Nacional de Hogares, Encuesta Permanente de Empleo, Encuesta Demográfica y Salud, Encuesta Nacional Agropecuaria, encuesta de programas presupuestales, etc.

- Mantener actualizada la cartografía censal.

Así como elaboran los Censos Nacionales, esta dirección es la encargada de gestionar la elaboración de la cartografía censal es decir los mapas que servirán de guía para la gestión de los Censos Nacionales.

- Administrar la mapoteca del INEI.

El INEI cuenta con una mapoteca dentro de la biblioteca que se encuentra en la sede central, es la dirección Nacional De Censo y Encuesta la encargada de su administración.

### **1.5.2 Dirección Nacional de Cuentas Nacionales (DNCN)**

Sus labores implican proporcionar información específica y detallada de la actividad económica del Perú y sus variaciones en el tiempo, además de ofrecer índices que indican el panorama actual de la economía para así optimizar la toma de decisiones y reconocer los aciertos y fallos de las decisiones políticas pasadas.

Funciones:

- Conducción del sistema de cuentas nacionales.

Controla, analiza y realiza estimaciones sobre las cuentas nacionales que son un conjunto de cuentas, transacciones y saldos contables que maneja el estado.

- Elaboración y actualización del PBI.

A través de las cuentas nacionales la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales realiza el cálculo del PBI anual y trimestral que es el valor total de bienes y servicios producidos en el país en un determinado periodo de tiempo, indicadores de consumo, de inversión, de importaciones y exportaciones el cual se basa en diferentes áreas de ingresos como: agropecuario, pesca, minería, construcción, etc. Lo que ayudara a tener un panorama actualizado de la economía del país.

- Proponer mejoras para la elaboración de las cuentas nacionales.

Al igual que en todas las áreas siempre es necesario realizar mejoras constantes para la eficiencia de las actividades es por ello por lo que la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales debe procurar siempre encontrarse en actualización constante en cuanto procedimientos y optimización de gestión.

- Emitir opinión técnica sobre informes referidos a cuentas nacionales.

Luego de realizar los informes referidos a las cuentas nacionales el INEI, emite opinión técnica de ello para resaltar los aspectos más importantes encontrados.

### **1.5.3 Dirección Técnica de Indicadores Económicos (DTIE)**

Es el encargado de la elaboración de los índices e indicadores económicos del país los cuales permitirán conocer las variaciones en cuanto precios de diferentes bienes y servicios en el territorio peruano, los cuales detallaremos a continuación.

Funciones:

- Es la dirección encargada de generar los indicadores macroeconómicos que guiaran al país para la toma de decisiones e implantación de normas. Los

cuales son los siguientes: Índice de precio al consumidor, que se encarga de medir la evolución de los precios del consumo de los hogares de los peruanos; índice de precio de maquinaria y equipo, que muestra la variación de bienes de capital comercializados en el país utilizados por las empresas; índice de precio de materiales de construcción, como su nombre lo dice indica la variación de precios de materiales de construcción; índice de precio de comercio exterior, que mide la variación de precios de los productos que se exportan.

- Ejecutar las investigaciones orientadas al análisis del comportamiento de las variables económicas.

Realizan informes encargados de emitir un análisis de los indicadores previamente recolectados para el conocimiento de la población en general a si como de los funcionarios y ayudar a la elaboración de políticas relacionadas a ello.

#### **1.5.4 Dirección Técnica de Demografía e indicadores sociales (DTDIS)**

Es la dirección encargada de la elaboración de las estadísticas relacionadas a la población analizando factores como tamaño, distribución, dinámica y composición de esta.

Funciones:

- Evaluar procedimientos y proponer mejoras en el análisis de los indicadores sociales y demográficos.

Buscar y proponer mejoras para el proceso de elaboración de indicadores sociales a fin de optimizar los procedimientos de los estudios.

- Elaboración y difusión de indicadores para determinar tamaño, estructura y cambios en la población.

La dirección técnica de demografía e indicadores sociales se encarga de la elaboración de los indicadores demográficos y sociales como su nombre lo menciona analizando varios aspectos de este como índices de nacimientos, fecundidad, mortalidad, analfabetismo, etc.

- Análisis de resultado de censos y encuestas de hogares para generar informes relacionados a la demografía del país.

Esta dirección se encarga también de generar informes recopilando la información pertinente de distintas direcciones y consolidarlas con la suya, para luego ser difundida.

- Generar proyecciones según la información recolectada.

Según los indicadores que obtiene la dirección, esta se encarga de realizar proyecciones y posibles escenarios que puedan servir a las instituciones públicas para tomar decisiones.

- Proponer nuevas líneas de investigación.

La dirección de acuerdo con su labor debe proponer nuevas líneas de investigación que vea pertinentes y necesarias de acuerdo a la coyuntura del país.

### **1.5.5 Escuela Nacional de Estadísticas (ENEI)**

Es un organismo autónomo del INEI, encargado de desarrollar actividades académicas relevantes al rubro de estadística y economía, a través de cursos virtuales y presenciales con respaldo del instituto.

Funciones:

- Realiza actividades académicas de formación y capacitación especializada en estadística e informática, negocios y programas estadísticos.

La escuela nacional es un organismo de función autónoma por lo que dirige y administra sus propias actividades, se encarga de impartir cursos relacionados al análisis estadístico, manejo de datos y administrativos de manera virtual y presencial además de recolectar sus propios ingresos a través de los cursos impartidos.

### **1.5.6 Centro de Investigación y Desarrollo (CIDE)**

Es un organismo encargado de la promoción de la investigación en el campo de la estadística, sociología y economía.

Cuenta con un grupo de análisis conformado por los responsables de la metodología en cada dirección.

Funciones:

- Formular las políticas para la elaboración de investigaciones metodológicas.  
Buscan crear nuevas metodologías para mejorar las investigaciones existentes y proponer mejoras en los procedimientos.

- Promueve y desarrolla estudios socioeconómicos

El CIDE genera estudios socioeconómicos que luego difunde a partir de información que recolecta del INEI y de las diferentes direcciones

- Supervisar investigaciones y la metodología de ellas que se realicen en el INEI

Es el órgano encargado de supervisar la metodología de las investigaciones que se realizan en el INEI y sugerir modificaciones de ser necesario

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

A continuación, se detallará el diagnóstico estratégico realizado al Instituto nacional de estadística el cual; según Serna (2006) el diagnóstico estratégico es “...el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización” (p. 63)

### **2.1 Diagnóstico interno**

#### **2.1.1 Análisis funcional**

En cuanto al análisis funcional de la empresa, tenemos en primera instancia la Jefatura que es el órgano de mayor nivel jerárquico, encargado de la toma de decisiones en toda la institución; se encuentra presidida por el Jefe quien es la máxima autoridad y representante encargado de las relaciones e imagen del INEI, quien tiene un puesto equivalente a un viceministro de estado; luego se encuentra la sub jefatura que es el órgano de apoyo el cual dirige, coordina y supervisa , las actividades de la institución ; en cuanto a la Secretaría es la encargada de asistir a la jefatura administrativamente .

En segundo plano tenemos los órganos encargados de brindar asesoramiento; como la Oficina Técnica de Planeación y Presupuesto encargada de gestionar los presupuestos de la institución como su nombre lo indica, se encarga de administrar y distribuir los presupuestos otorgados a las diferentes direcciones del instituto; la Oficina de Asesoría Jurídica, la cual se encarga de ser un órgano de apoyo y asesoramiento en asuntos de términos legales y finalmente el área de Defensa Nacional; encargada de asesorar en asuntos Defensa Nacional, Defensa Civil y Seguridad Interna.

La institución se compone además de los órganos de apoyo ; los cuales son: La oficina Técnica de Administración; la cual a su vez está dividida en Oficina Ejecutiva de Abastecimiento y Servicios , la cual provee de bienes y servicios a los diferentes proyectos según sus necesidades, luego de ser aprobados por el área de presupuesto, es el encargado de la búsqueda de proveedores para abastecer los



requerimientos solicitados por cada dirección; la Oficina ejecutiva financiera, es la cual se encarga de ejecutar las labores financieras y tesorería de la institución como: desembolsos y pagos de la institución y finalmente la Oficina ejecutiva de personal quien es la encargada de administrar el capital humano de la institución realizar contrataciones y nóminas. Luego se tiene Oficina Técnica de Difusión; quien se encarga de las relaciones públicas y la imagen de la institución; Oficina Técnica de Informática, quien se encarga de la organización y explotación de la información así como la implementación de tecnologías de la información y finalmente la Oficina Técnica de Estadísticas Departamentales quien es el nexo entre el INEI y las oficinas departamentales , su función es coordinar y hacer cumplir la normatividad en las actividades en los diferentes departamentos

### **2.1.2 Análisis financiero**

Los proyectos y actividades del INEI se encuentran financiados por tres distintos tipos de financiamientos

- Recursos ordinarios: son los financiados por el estado, obtenidos a través de la recaudación tributaria a través de impuestos como: el impuesto a la renta (IR), impuesto general a las ventas (IGV), impuesto selectivo al consumo (ISC), impuesto a las transacciones financieras (ITF), entre otros.

Estos conforman la mayor parte del financiamiento de la institución

- Recursos directamente recaudados: Son los generados por la misma institución y gestionados por ella, a través de sus propias actividades, como seminarios, ventas de bienes, prestaciones de servicio, etc.
- Donaciones y transferencias: Son los fondos provenientes de agencias internacionales, personas naturales o jurídicas u otras entidades hacia la institución, no son rembolsables.

Finalmente podemos apreciar la proyección de la asignación presupuestaria de los últimos tres años.

## Figura 2.1

Asignación presupuestaria en soles de los años 2021, 2022 y 2023

MEF/DGPP		SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTAL			EGR28A1
04/06/2020 19:34:21		ASIGNACION PRESUPUESTARIA DE LOS AÑOS FISCALES 2021 - 2022 - 2023			PAGINA : 1
( EN SOLES )					
SECTOR : 01 PRESIDENCIA CONSEJO MINISTROS					
PLIEGO : 002 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA					
Fte	Cat.Gto.	Genérica del Gasto	ASIGNACIÓN		
			AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
<b>FTE. DE FINANCIAMIENTO : RECURSOS ORDINARIOS</b>					
<b>GASTOS CORRIENTES</b>					
			146 769 736	147 280 060	147 002 588
1		PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	11 576 794	11 576 794	11 576 794
2		PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	7 499 489	7 499 489	7 499 489
3		BIENES Y SERVICIOS	127 474 530	127 984 854	127 707 382
4		DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	73 829	73 829	73 829
5		OTROS GASTOS	145 094	145 094	145 094
<b>TOTAL FUENTE :</b>			<b>146 769 736</b>	<b>147 280 060</b>	<b>147 002 588</b>
<b>FTE. DE FINANCIAMIENTO : RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>					
<b>GASTOS CORRIENTES</b>					
			4 002 102	3 869 289	4 146 761
3		BIENES Y SERVICIOS	4 002 102	3 869 289	4 146 761
<b>TOTAL FUENTE :</b>			<b>4 002 102</b>	<b>3 869 289</b>	<b>4 146 761</b>
<b>FTE. DE FINANCIAMIENTO : DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>					
<b>GASTOS CORRIENTES</b>					
			377 511		
3		BIENES Y SERVICIOS	377 511		
<b>TOTAL FUENTE :</b>			<b>377 511</b>		
<b>TOTAL PLIEGO :</b>			<b>151 149 349</b>	<b>151 149 349</b>	<b>151 149 349</b>

*Nota.* Adaptado de Plan operativo institucional multianual 2021-2023, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (<https://www.inei.gob.pe/media/pte/POI/Multianual/POI-Multianual-2021-2023.pdf>)

### 2.1.3 Cadena de valor

Según Nadja Nutz & Merten Sievers (2016): “Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores y su disposición finales después de su uso” (p.8)

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de actividades de una organización para generar valor al cliente final; utilizaremos dicha herramienta para identificar las áreas que aporten valor al Instituto Nacional de Estadística e Informática.

**Figura 2.2**

*Cadena de valor*



*Nota.* Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

Las actividades primarias de la cadena de valor son las que están directamente relacionadas al producto final que brinda la institución, desde su creación, su difusión y servicio post venta.

- **Logística de entrada:** Esta se logra a través de la recopilación de datos a través de los encuestadores en Lima y diferentes provincias mediante las operaciones de campo; la cual está a cargo de cada dirección, son ellos los que gestionan su propio personal y se encargan de brindarles las capacitaciones según sus necesidades.
- **Operaciones:** El análisis y procesamiento de datos ya recopilados se encuentran a cargo de cada dirección técnica, son ellos los que se encargan de gestionar su personal, así como la organización e interpretación de los datos, lo cual dará lugar a su posterior publicación y entrega para el uso público.
- **Logística de salida:** Cada dirección emite informes, boletines, estadísticas, infografías para el uso gubernamental y público; cada dirección en

coordinación con la jefatura se encarga de entregar los informes finales a las entidades que lo hayan requerido.

- **Marketing:** El INEI cuenta con una Oficina técnica de difusión, la cual se encarga de promocionar por redes sociales y eventos, los proyectos y resultados de las estadísticas que se elaboran, además de gestionar las relaciones públicas e imagen en la institución.
- **Servicios:** El INEI cuenta con el Órgano de control Interno (OCI) el cual se encarga de controlar y auditar las acciones del INEI posterior a las actividades en concordancia con las normas del sistema nacional de control.

Las actividades secundarias son las actividades que complementan a las actividades primarias brindándoles soporte para los temas administrativos en su mayoría

- **Infraestructura:** En cuanto a la infraestructura de la empresa, el INEI cuenta con un área administrativa denominada Oficina Técnica de Administración (OTA), la cual se encarga de administrar los recursos de la institución, cuenta con tres diferentes áreas enfocadas en cada tipo de recurso, OEAS (Oficina ejecutiva de abastecimiento y servicios) encargada del abastecimiento en general de las direcciones, OEAF (Oficina ejecutiva de administración financiera) encargada de los recursos financieros de la institución, OEPEP (Oficina ejecutiva de personal) encargada de los recursos humanos para el INEI.
- **Recursos Humanos:** Como se mencionó anteriormente El INEI cuenta con un área de recursos humanos denominada OEPEP (Oficina ejecutiva de personal) la cual se encarga de gestionar las operaciones relacionadas al capital humano como contrataciones, renovaciones de contratos, nóminas y administración en general relacionado al personal de la institución.
- **Tecnología:** El INEI cuenta con una Oficina Técnica Informática, la cual se encarga de incorporar nuevas tecnologías de la información a los procesos que se realizan en la institución para así mejorar la sistematización, organización y explotación de la data.

- **Compras:** El INEI cuenta con un área denominada OEAS (Oficina ejecutiva de abastecimiento y servicios) la cual se encarga de proveer de bienes y servicios a todas las unidades de negocios de la institución.

#### **2.1.4 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva son las características de la organización que le permiten destacar entre su competencia para de esa manera ofrecer un valor agregado a su producto o servicio.

Es así como el INEI a lo largo del tiempo siempre ha procurado ofrecer la información más actualizada y confiable del país, es por ello que podemos concluir que su ventaja competitiva es la de diferenciación la cual logra a través de diferentes factores como el respaldo del estado; lo que garantiza la calidad y veracidad de la información que ofrece, además, la institución cuenta con una de las datas más grandes y con mayor tiempo histórico sobre el país ya que se encuentra recolectando data nacional desde el año 1825, por lo que sus investigaciones son más precisas ya que tienen mayor información histórica y experiencia en el rubro a comparación de otras entidades privadas o públicas dentro del mismo sector.

#### **2.1.5 Fortalezas y debilidades de la empresa**

Las fortalezas son aquellas características de la empresa en la que destaca y que le permiten tener una ventaja competitiva sobre sus competidores y debe aprovechar para de esta manera sobresalir en el mercado; a continuación, detallaremos cuales son las fortalezas de la institución:

- El Instituto Nacional de Estadística e Informática cuenta con el respaldo del estado

Al ser una empresa gubernamental cuenta con el apoyo del estado por lo que cuenta con estabilidad en el tiempo ya que el estado es una entidad constante, al igual que en temas de financiamiento ya que los proyectos de la institución se encuentran financiados por este, así como delegación de proyectos constantes.

- El sistema consolidado de funciones y mandos.

El Instituto Nacional de Estadística e informática, gracias a su trayectoria cuenta con la experiencia suficiente para poseer un sistema ya consolidado que ha ido adaptando a sus necesidades a través del tiempo, lo cual le permite lograr mayor eficiencia en sus gestiones, además de coordinaciones más efectivas gracias a la consolidación de sus niveles jerárquicos.

- Disponibilidad de bases de datos históricos e información estadística procesada.

Lo cual le permite elaborar estudios más precisos al realizar comparativas con mayor tiempo histórico, además de tener la capacidad de generar diferentes tipos de estudios ya que posee la data suficiente para ser analizada.

- Continuo desarrollo de tecnología informática

El INEI al ser una institución dedicada a la informática y análisis de datos, necesita mantenerse siempre a la vanguardia en cuanto tecnologías de informática y sistemas ya que de ello depende la eficiencia de sus labores.

- Buena infraestructura y facilidad para conseguir ambientes que proporcionan condiciones adecuadas

Gracias al financiamiento del estado el INEI posee la capacidad de obtener lugares adecuados para realizar sus labores, así como proporcionárselos a las diferentes direcciones según sus necesidades.

Por otro lado, las debilidades son las áreas de mejoras que tiene la empresa y que limitan su desempeño, abordarlas a través de estrategias para superarlas es esencial para el crecimiento de esta y mantener su competitividad, a continuación, mencionaremos algunas de las debilidades que presenta el instituto:

- Limitaciones presupuestarias

A pesar de contar con el apoyo del estado en cuanto a presupuestos, estos recursos son limitados por lo que el INEI debe adaptarse a lo que se le es concedido.

- Complejidad en la recolección de datos

La recolección de datos suele ser dificultosa sobre todo en zonas rurales, además es difícil lograr la cooperación de los encuestados en su totalidad lo que es un desafío constante para el INEI

- Sistema burocrático impide gestionar con mayor rapidez los proyectos

Debido a que el Instituto Nacional de Estadística e Informática es una entidad estatal cuenta con muchos procedimientos, jerarquías, autorizaciones y procedimientos regulados, lo que muchas veces entorpece el trabajo y ralentiza la gestión.

- Falta de área para la mejora del clima organizacional

No cuenta con un área encargada del desarrollo del clima organizacional por lo que la satisfacción de los trabajadores no es alta y existe un alto índice de rotación.

- Déficit de incentivos para colaboradores

Al no contar con un área de recurso humanos enfocada en la satisfacción de los trabajadores no se gestiona el tema de los incentivos constantes lo que podría conllevar a una baja satisfacción del personal

- Falta de un plan para el desarrollo sostenible

El instituto nacional de estadística no cuenta con un área encargada del desarrollo sostenible, es por ello que no ejecuta sus actividades siguiendo un desarrollo sostenible.

- Falta de profesionales altamente capacitados

Debido a sus limitaciones presupuestarias el INEI se ve forzado a contratar personal que se encuentre dentro de su presupuesto, de esta manera no siempre logra atraer al personal más talentoso si no al que se adapte a sus recursos.

- Limitante de líneas de carrera

Debido a que la institución forma parte de las entidades gubernamentales, los puestos se encuentran establecidos por lo que no son de fácil acceso para los colaboradores.

## **2.2 Diagnóstico Externo**

### **2.2.1 Análisis PEST**

### **2.2.2 Análisis de fuerzas competitivas del sector industrial**

- Poder de negociación de los clientes: **BAJA**

Al ser una entidad gubernamental, los principales consumidores de su producto final: estadísticas difundidas; son las entidades del estado que necesitan de dicha data para la toma de decisiones y por norma, ellos están obligados a dar uso específicamente a la data expuesta por el INEI. Sin embargo, el uso de la data es pública por lo que las entidades privadas son libres de hacer uso de ellas u optar por estadísticas de empresas privadas.

- Poder de negociación de los proveedores: **BAJA**

Los proveedores del INEI son las personas y entidades que facilitan servicios o productos a la institución, su poder de negociación es baja, ya que el INEI cuenta con una gran cantidad de oferta en cuanto proveedores debido a que muchas empresas y profesionales encuentran atractivo el trabajar al servicio del estado, además la entidad cuenta con una plataforma llamada Perú compras donde existe gran cantidad de aspirantes a ser proveedores es por ello que el INEI es libre de poner sus condiciones.

- Amenaza de productos o servicios sustitutos: **MEDIANA**

Si bien el instituto nacional de estadística es un organismo independiente a las empresas estadísticas del sector privado, estas no dejan de ser un sustituto para la toma de decisiones de cualquier entidad privada e incluso para el estado, en caso quieran consolidar información es por ello por lo que el INEI debe mantener siempre la calidad de sus estudios al igual que poseer una alta variedad de estudios que pueda necesitar el estado u otra entidad privada.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: **BAJA**

Economías de escala: se necesita de mucha tecnología para el almacenamiento y procesamiento de datos, las cuales no son fáciles de adquirir en caso de querer producir estadísticas a grandes escalas como lo hace el Instituto Nacional de Estadística e Informática.



Diferenciación: El INEI tiene una clara diferenciación sobre su competencia ya que se encuentra respaldado tanto por los recursos del estado, al igual que la veracidad y transparencia de la data que difunde.

Barrera de entrada: Se necesita de un gran capital para poder gestionar la recolección de data a grandes escalas, realizar encuestas masivas en lima y provincias y mantener data actualizada sostenidamente en el tiempo.

- Rivalidad de los competidores actuales: MEDIANA

Estructura competitiva: MEDIANA, es una industria consolidada ya que no existen muchos competidores en el rubro, debido a que la industria cuenta con barreras de entrada exigentes como lo son la necesidad de un alto presupuesto para gestionar las estadísticas, necesidad de experiencia y especialización en el rubro.

Demanda de la industria: ALTA, ya que el estado cuenta con una demanda alta de información que debe atender ante la necesidad del país y cada vez existen más sectores empresariales que requieren data para la toma de decisiones.

Barrera de salida: ALTA, ya que para poder ingresar al mercado de datos estadísticos se debe poseer sistemas especializados y adquirir licencias, así como softwares específicos los cuales no tendrían valor al salir de la industria, además de la alta inversión especializada que se perdería al salir del rubro.

### **2.2.3 Análisis de la posición competitiva**

Para elaborar el análisis de la posición competitiva utilizaremos la matriz de perfil competitivo (MPC) en la cual realizaremos un análisis con su principal competidor IPSOS APOYO, que es una empresa dedicada a la investigación de mercado, ofrece información y análisis datos a empresas y organizaciones para facilitar su toma de decisiones al igual que el INEI, es por ello que hemos decidido utilizarla dicha empresa como referencia para realizar la matriz de posición comparativa y poder ubicar la posición en la que se encuentra el Instituto Nacional de Estadística e Informática respecto a su posible competencia.

**Figura 2.3***Matriz de perfil competitiva (MPC)*

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDERACION	INEI		IPSOS APOYO	
		CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
Veracidad de la informacion	30%	4	1.2	4	1.2
Respaldo	25%	4	1	3	0.75
Eficiencia	15%	3	0.45	4	0.6
personalizacion	15%	2	0.3	4	0.6
precio	15%	4	0.6	2	0.3
TOTAL	100%	TOTAL	3.55	TOTAL	3.45

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

El criterio de calificación se realiza de acuerdo a los factores críticos, entregándoles un nivel de ponderación y una calificación, siendo el 1 más deficiente y 4 sobresaliente; como resultado de nuestro análisis podemos apreciar que el INEI obtuvo una calificación más alta en comparación a su competidor más cercano la empresa IPSOS, ya que en cuanto veracidad de la información ambas entidades obtuvieron el mismo puntaje debido a que en ambos casos la información cuenta con un alto nivel de confiabilidad, en cuanto al respaldo se puede observar que el INEI cuenta con un punto más ya que este recibe el respaldo del estado que es un gran beneficio en cuanto presupuesto y beneficios como acceso a datos de los ministerios, credibilidad por el nombre del estado, etc. En cuanto eficiencia si se puede observar que IPSOS cuenta con mayor puntaje, esto se debe a los temas burocráticos que el INEI esta obligado a seguir, en cuanto a la personalización de la data se puede concluir que IPSOS cuenta con estudios más específicos y hechos a medida debido a que es una empresa privada que trabaja a solicitud de sus clientes, finalmente el precio del INEI es más elevado ya que los estudios que realiza son a grandes escalas por lo que se requiere mayor presupuesto. Finalmente podemos concluir que el INEI se encuentra mejor posicionado en cuanto beneficios a su competencia más directa IPSOS.

#### 2.2.4 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades son los factores externos favorables que las empresas pueden aprovechar, estos pueden ser de distintos tipos, políticos, económicos, sociales o ambientales, a continuación, detallaremos las oportunidades que presenta el INEI:

- Debido a la crisis económica que atraviesa el país, se requiere con mayor urgencia de los servicios del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

El país requiere constantemente analizar su desarrollo y crecimiento para poder evaluar las decisiones tomadas en el pasado y tomar mejores decisiones en el presente y futuro, esto lo logrará a través de las diferentes herramientas que le ofrece el INEI para la medición de índices relevantes a la realidad nacional del país como el PBI.

- El sector empresarial se encuentra en crecimiento por lo que es necesario realizar investigaciones de mercado para lo cual es de gran importancia la data que ofrece el INEI.

El Perú es un país que se encuentra en pleno desarrollo económico es por ello que podemos observar cada vez más la existencia de nuevas empresas, las cuales requieren información de primera mano para poder realizar sus estudios de mercado, análisis de población antes y durante su funcionamiento. Es aquí donde el INEI puede ofrecer sus servicios para facilitar información a dichas empresas.

- Crisis migratoria en el país, ayuda a generar nuevas estadísticas.

Actualmente es una realidad la cantidad de migrantes que está recibiendo el país, los cuales tienen un impacto en la economía y sociedad de este. Es por ello, que el INEI debe estar consciente de la importancia de este suceso, y no dejar escapar el análisis del impacto que tiene sobre el país.

- Desarrollo de nuevas tecnologías que podrían mejorar los procesos de almacenamiento y procesamiento de data.

Al igual que en todas las materias, la tecnología de los procesamientos de data se encuentra siempre actualizándose, es por ello por lo que el INEI debe estar siempre a la vanguardia de las innovaciones en cuanto procesamiento y almacenamiento de data ya que finalmente es el Core de su negocio.

- Concientización de la sostenibilidad podría generar nuevas estadísticas.

La sostenibilidad es un concepto muy utilizado y aplicado actualmente, es por

ello que el INEI debe crear estadísticas relacionada a ello, ya que son de vital importancia tanto para el estado como para las empresas públicas.

- Se requiere la difusión de información para fines políticos.

Debido a los constantes cambios políticos que el país se encuentra atravesando, es necesario contar con estadística de última mano en cualquier momento, es por ello por lo que la institución debe estar siempre preparada para asumir dichas responsabilidades requeridas por el estado.

Las amenazas de las empresas son los factores externos que pueden generar impactos negativos en las empresas, estas pueden ser de diferentes tipos como políticas, tecnológicas, sociales o ambientales, las empresas deben desarrollar estrategias para poder contrarrestarlas. A continuación, detallaremos las amenazas que presenta el INEI.

- El país se encuentra políticamente inestable por lo que se genera desconfianza en la entidad.

Al ser una entidad del estado, la población relaciona a la institución y sus políticas con este o el gobierno de turno, que por lo general no son de la aprobación de ellos. El INEI y su reputación se puede ver afectado por dicho relacionamiento.

- Cambios climáticos inesperados como fenómeno del niño dificultan la recolección de data.

Para la recolección de data es necesario llegar a los lugares más recónditos del país, sin embargo, muchas veces es de difícil acceso o existen cambios climáticos que dificultan la realización de dichas actividades.

- Crisis política afecta la recolección de data, como el ingreso a pueblos rurales. Debido a la desconfianza generada por el gobierno sobre todo en provincias, los pobladores suelen negarse a colaborar con la recolección de data necesaria para crear las estadísticas.

- Constantes huelgas o paros dificultarían las actividades de campo del INEI  
El INEI vela siempre por la integridad de sus colaboradores, es por ello que, ante la crisis política y las huelgas generadas por ellas, el instituto prefiere suspender muchas veces sus actividades en las operaciones de campo.

- Creación de nuevas normativas que dificulten el trabajo del INEI  
Existe cada vez un control más riguroso de las acciones realizadas por las

entidades gubernamentales, es por ello que se crean nuevas normativas con el fin de ser más precavidos en la gestión de las organizaciones; sin embargo, esto puede ser contraproducente muchas veces, ya que ralentizan los procedimientos y disminuyen la eficiencia.

- Ingreso de nuevos competidores con precios competitivos que cuestionen la eficiencia de la institución.

Existe la posibilidad del ingreso de nuevas organizaciones privadas que realicen funciones similares a las del INEI, lo cual puede generar cuestionamientos y comparaciones en cuanto eficiencia de la institución.



## CAPITULO III: ANÁLISIS MATRICIAL PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1 Matriz EFI (Matriz evaluación factor interno)

Según Fred R. David (2013) señala: “La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa (p.122).

En el presente trabajo se utilizará la matriz EFI para analizar las fortalezas y debilidades de la empresa y así sugerir posibles estrategias.

**Figura 3.1**

*Matriz EFI*

	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZA</b>			
Respaldo del estado	0.12	4	0.48
Sistema consolidado de funciones y mandos	0.08	3	0.24
Disponibilidad de base de datos historicas	0.09	4	0.36
Continuo desarrollo de tecnologia informatica	0.09	3	0.27
Buena infraestructura	0.1	4	0.4
<b>DEBILIDAD</b>			
Limitaciones presupuestarias	0.09	1	0.09
Falta de un area para la mejora del clima organizacional	0.07	2	0.14
Deficit de incentivos para colaboradores	0.07	2	0.14
Falta de un plan para el desarrollo sostenible	0.06	1	0.06
Falta de profesionales altamente capacitados	0.08	2	0.16
Limitantes de linea de carrera	0.07	2	0.14
Sistema burocrático	0.08	1	0.08
	1		2.56

*Nota.* Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

Utilizando las fortalezas y debilidades mencionadas en el capítulo anterior se otorgará un porcentaje en cuanto al valor de la fortaleza o debilidad según su importancia para la organización y luego se dará una calificación según la importancia del factor analizado siendo 1 (Debilidad muy importante), 2 (Debilidad poco importante), 3 (fortaleza poco importante) y 4 (fortaleza muy importante).

Luego de realizar las acciones antes señaladas Se puede observar un valor ponderado de 2.56 lo cual se encuentra por encima del promedio requerido en la matriz que es 2.5, por lo que se deduce que la empresa se encuentra lo suficientemente bien constituida ya que las fortalezas de la empresa contrarrestan las debilidades; por lo que se intuye que es una empresa sólida.

### **3.2 Matriz EFE (Matriz evaluación factor externo)**

Según Fred R. David (2013) señala: “La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (p.80).

En el presente trabajo se utilizará la matriz EFE para analizar las oportunidades y amenazas de la empresa y así sugerir posibles estrategias.

**Tabla 3.1***Matriz EFE*

	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Se requiere con mayor urgencia de los servicios del Instituto Nacional de Estadística e Informática	0.1	4	0.4
Sector empresarial en crecimiento por lo que es necesario realizar investigaciones de mercado	0.09	4	0.36
Crisis migratoria en el país, ayuda a generar nuevas estadísticas	0.06	3	0.18
Desarrollo de nuevas tecnologías	0.07	3	0.21
Concientización de la sostenibilidad podría generar nuevas estadísticas	0.07	3	0.21
Se requiere la difusión de información para fines políticos	0.09	4	0.36
<b>AMENAZAS</b>			
El país se encuentra políticamente inestable por lo que se genera desconfianza en la entidad.	0.1	4	0.4
Cambios climáticos inesperados como fenómeno del niño dificultan la recolección de data.	0.09	4	0.36
Crisis política afecta la recolección de data, como el ingreso a pueblos rurales.	0.09	2	0.18
Constantes huelgas o paros dificultarían las actividades de campo del INEI	0.08	2	0.16
Creación de nuevas normativas que dificulten el trabajo del INEI	0.1	1	0.1
Ingreso de nuevos competidores que cuestionen la eficiencia de la institución	0.06	4	0.24
	1.00		3.16

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

Utilizando las oportunidades y amenazas mencionadas en el capítulo anterior se otorgará un porcentaje en cuanto al valor de la oportunidad o amenaza según su importancia para la organización y luego se dará una calificación según respuesta de la empresa ante la oportunidad o amenaza siendo 1 (Baja capacidad de respuesta), 2 (respuesta promedio), 3 (Buena respuesta) y 4 (excelente respuesta) para de esa manera obtener un valor ponderado.

Luego de realizar las acciones antes señaladas Se puede observar un valor ponderado de 3.16 lo cual se encuentra por encima del promedio requerido en la matriz que es 2.5, por lo que se deduce que la esta contrarrestando de manera eficiente sus oportunidades con sus amenazas, con una alta capacidad de respuesta por lo que se deduce que es una empresa estable a nivel macroentorno.

### 3.3 Matriz de las estrategias genéricas

Según Porter, las estrategias genéricas permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque” (como se cita en Fred R. David, 2013, p.148).



Utilizaremos la “matriz de estrategia genérica” para identificar posibles estrategias competitivas que puede aplicar el INEI, según su alcance de mercado y sus ventajas competitivas.

**Figura 3.2**

Matriz de estrategia genérica.



*Nota.* Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

Las estrategias genéricas son aquellas que una empresa debe aplicar para generar una ventaja competitiva y poder posicionarse ante sus competidores, las estrategias genéricas son: Liderazgo en costo, en la que la empresa busca ser la más eficiente en cuanto producción para de esta manera ofrecer los productos o servicios de precio mas bajo en el mercado; diferenciación, mediante esta estrategia la empresa buscara diferenciarse a través de una calidad diferenciada en sus productos sin importar el costo; enfoque, implica centrarse en segmentos específicos de mercado a diferencia de las otras empresas que buscan atender a toda la industria, por lo que su producto o servicio es más especializado.

Entonces luego del realizar un análisis en la institución, podemos llegar a la conclusión que el INEI debe aplicar una estrategia de diferenciación con enfoque, al ser altamente especializado en estadísticas estatales, la cual generará una ventaja competitiva solida al ser el único ente especializado en dicho rubro y la competencia difícilmente lo podrá replicar.

Por otro lado, dicha estrategia generará lealtad de sus clientes, ya que tiene características específicas que no podrán encontrar en la competencia como el alto nivel de credibilidad de dichos estudios, los cuales son reconocidos como fuentes confiables, otra ventaja de dicha estrategia es el bajo poder de negociación de los clientes ya que al ser la única entidad especializada en datos estadísticos estatales estos deben recurrir a ella al igual que cualquier entidad que requiera estadísticas del estado confiables.

### 3.4 Matriz FODA

A continuación, se realizará el análisis FODA cruzado para generar nuevas estrategias a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Tabla 3.2**

*Matriz FODA*

	<b><u>FORTALEZA</u></b>	<b><u>DEBILIDAD</u></b>
	<b>F1</b> Respaldo del Estado	<b>D1</b> Limitaciones presupuestarias
	<b>F2</b> El sistema consolidado de funciones y mandos	<b>D2</b> No incorporar la gestión por procesos en el desarrollo de los proyectos
	<b>F3</b> Constante capacitaciones al personal para aumentar su productividad	<b>D3</b> Falta de área para la mejora del clima organizacional
	<b>F4</b> Disponibilidad de bases de datos históricos e información estadística procesada.	<b>D4</b> Déficit de incentivos para colaboradores
	<b>F5</b> Continuo desarrollo de tecnología informática	<b>D5</b> Falta de un plan para el desarrollo sostenible
	<b>F6</b> Buena infraestructura	<b>D6</b> Falta de profesionales altamente capacitados

		<b>D7</b> Sistema burocrático impide gestionar con mayor rapidez los proyectos
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDAD</u></b></p> <p><b>O1</b> Se requiere con mayor urgencia de los servicios del Instituto Nacional de Estadística e Informática</p> <p><b>O2</b> Sector empresarial en crecimiento</p> <p><b>O3</b> Crisis migratoria en el país, ayuda a generar nuevas estadísticas</p> <p><b>O4</b> Desarrollo de nuevas tecnologías que podrían mejorar los procesos</p> <p><b>O5</b> Concientización de la sostenibilidad podría generar nuevas estadísticas</p> <p><b>O6</b> Se requiere la difusión de información para fines políticos</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b></p> <p><b>F1-O6</b> El INEI debe aprovechar al máximo posible su oportunidad de difusión de estadísticas y enfatizar su respaldo por el estado peruano</p> <p><b>F2-O1</b> el INEI debe aprovechar su sistema consolidado de funciones y mandos mejorar su eficiencia y poder estar a la altura de las necesidades actuales del país</p> <p><b>F3-O5</b> El INEI debe capacitar a su personal en cuanto sostenibilidad y ahorro de energías y residuos.</p> <p><b>F4-O2</b> El INEI debe aprovechar la disponibilidad de data histórica que puede proporcionar a las nuevas empresas que se quieran consolidar en el país</p> <p><b>F5-O4</b> El INEI debe aprovechar las nuevas tecnologías desarrolladas a nivel mundial para implementarlas en sus procesos</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b></p> <p><b>D1-O5</b> Aprovechar la concientización de sostenibilidad para reducir costes como papel, energía eléctrica entre otros</p> <p><b>D2-O4</b> Aprovechar nuevas tecnologías para incorporarlas en la gestión de procesos.</p> <p><b>D5-O5</b> Generar nuevos procedimientos que garanticen mayor sostenibilidad</p> <p><b>D7-O1</b> Sustentar la necesidad de eficiencia para la reducción de políticas burocráticas que ralenticen los procesos</p>

<b><u>AMENAZA</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS F</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
<p><b>A1</b> El país se encuentra políticamente inestable por lo que se genera desconfianza en la entidad.</p> <p><b>A2</b> Cambios climáticos inesperados como fenómeno del niño</p> <p><b>A3</b> Crisis política afecta la recolección de data, como el ingreso a pueblos rurales.</p> <p><b>A4</b> Constantes huelgas o paros dificultarían las actividades de campo del INEI</p> <p><b>A5</b> Creación de nuevas normativas que dificulten el trabajo del INEI</p> <p><b>A6</b> Ingreso de nuevos competidores con precios competitivos que cuestionen la eficiencia de la institución</p>	<p><b>F1-A3</b> Apoyarse en el respaldo del estado para hacer frente a la crisis política</p> <p><b>F2-A5</b> Apoyarse en la buena estructura de mandos y dirección del INEI para hacer frente a cualquier nuevo procedimiento impuesto</p> <p><b>F3-A2</b> Capacitar al personal en caso de situaciones no previstas por la contingencia</p> <p><b>F6-A2</b> Aprovechar la buena infraestructura que posee la institución para hacer frente a los cambios climáticos</p>	<p><b>D1-A6</b> Reducir costos para incrementar el nivel de eficiencia de la entidad</p> <p><b>D3-A4</b> Mejorar el clima organizacional para hacer frente a las dificultades que puedan presentarse</p> <p><b>D5-A2</b> Enfatizar la importancia del desarrollo sostenible vinculado al cambio climático</p> <p><b>D7-A5</b> Negociar incorporación de políticas que resulten desfavorable para la eficiencia del trabajo de la institución</p>

*Nota.* Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

### **3.5 Matriz PEYEA**

Se realizará la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción para evaluar las estrategias que el INEI debe considerar: conservadora, intensiva, defensiva o competitiva según los resultados obtenidos por el análisis de sus 4 componentes: fortaleza financiera, estabilidad ambiental, ventaja competitiva y fortaleza industrial.

**Tabla 3.3**

*Matriz PEYEA*

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZA FINANCIERA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Respaldo financiero del estado en su mayor proporción</li><li>- Dificultad para salir del mercado</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Altas barreras de ingreso al mercado</li><li>- Altas barreras de salida</li><li>- Cambios tecnológicos que pueden favorecer a las labores</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>VENTAJA COMPETITIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Respaldo de veracidad de la información por parte del estado</li><li>- Eficiencia en sus labores</li><li>- Gran participación en el mercado</li><li>- Calidad del producto</li><li>- Lealtad de los clientes</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZA INDUSTRIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gran inversión en tecnología</li><li>- Potencial crecimiento</li></ul>

*Nota.* Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

### **3.5.1 Posición estratégica interna**

Se otorgará una calificación del 1 al 5 en cuanto análisis interno de la empresa siendo 5 muy importante y 1 menos importante y una calificación en el análisis externo de la empresa respecto a sus competidores -1 a -5 siendo -1 más importante y -5 menos importante.

Esta matriz medirá si la institución cuenta con una posición interna sólida a través de el análisis de su fortaleza financiera y ventaja competitiva; para ello se analizarán factores como el respaldo financiero, las dificultades para salir del mercado, el respaldo de la veracidad de la información, eficiencia de sus labores, participación de mercado, calidad del producto y lealtad de los clientes.

**Tabla 3.4**

*Matriz posición estratégica interna*

FORTALEZA FINANCIERA	CLASIFICACION
Respaldo financiero del estado	5
Dificultad para salir del mercado	5
VENTAJA COMPETITIVA	CLASIFICACION
Respaldo de veracidad de la información por parte del estado	-1
Eficiencia en sus labores	-1
Gran participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-2
Lealtad de los clientes	-3

**EJE X : 1**

*Nota.* Adaptado de Conceptos de *Administración Estratégica*, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

**3.5.2 Posición estratégica externa**

Se otorgará una calificación del 1 al 5 en cuanto análisis interno de la industria siendo 5 muy importante y 1 menos importante y una calificación en el análisis externo de la industria respecto a sus competidores -1 a -5 siendo -1 más importante y -5 menos importante.

Esta matriz medirá si la institución cuenta con una posición externa sólida a través de el análisis de su fortaleza industrial y estabilidad ambiental; para ello se analizarán factores como la inversión en tecnología, potencial crecimiento, altas barreras de entrada y salida y cambios tecnológicos que pueden favorecer a la institución.

**Tabla 3.5**

*Matriz posición estratégica externa*

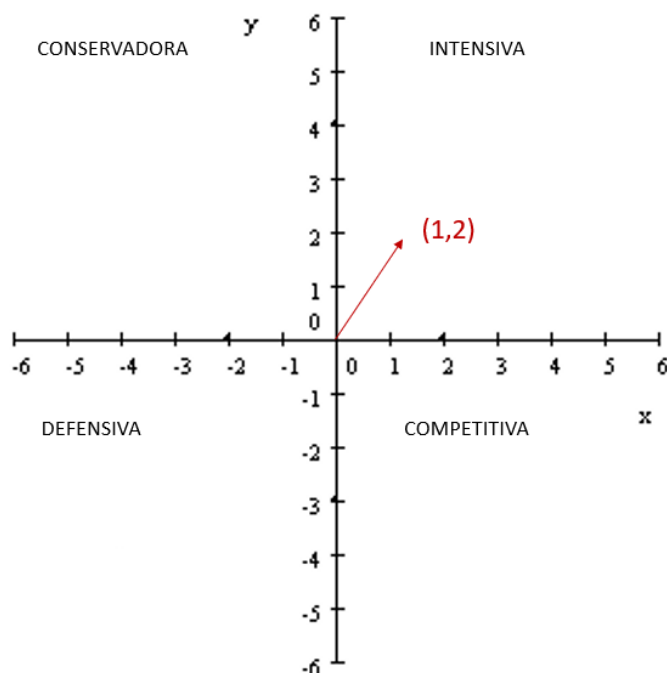
FORTALEZA INDUSTRIAL	CLASIFICACION
Gran inversión en tecnología	5
Potencial crecimiento	5
ESTABILIDAD AMBIENTAL	CLASIFICACION
Altas barreras de ingreso al mercado	-2
Altas barreras de salida	-2
Cambios tecnológicos que pueden favorecer a las labores	-3

**EJE Y : 2**

*Nota.* Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

**Figura 3.3**

*Matriz de posición estratégica y evaluación de acción*



*Nota.* Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

Según los resultados se puede observar que la institución se encuentra en el primer cuadrante, por lo que se deben aplicar estrategias intensivas como las de: integración

hacia atrás, hacia adelante u horizontal, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y penetración de mercado; estrategias que ya son aplicadas por la institución.

En el caso del INEI elegiremos el desarrollo de producto, el instituto ha generado nuevas estadísticas acorde a la realidad nacional como la ENPOVE (Población Venezolana que Reside en el país) la cual permitirá analizar el impacto de migración extranjera en el Perú y como contribuyen a la economía del país a través de índices; por otro lado se aplicará la penetración de mercado al realizar un mayor número de charlas y presentaciones de resultados en diferentes congresos y departamentos del país de esa manera se está expandiendo el reconocimiento hacia la institución.

Finalmente, el INEI aplicará también la estrategia de diversificación relacionada a través de la escuela nacional de estadística la cual se encarga de brindar cursos para la capacitación técnica al servicio público en diferentes materias relacionadas a la estadística y análisis de información el cual es un rubro relacionado a el CORE del negocio que es la elaboración de estadísticas, cabe mencionar que la escuela cuenta con autonomía de gestión además de generar sus propios ingresos a través de los seminarios impartidos.

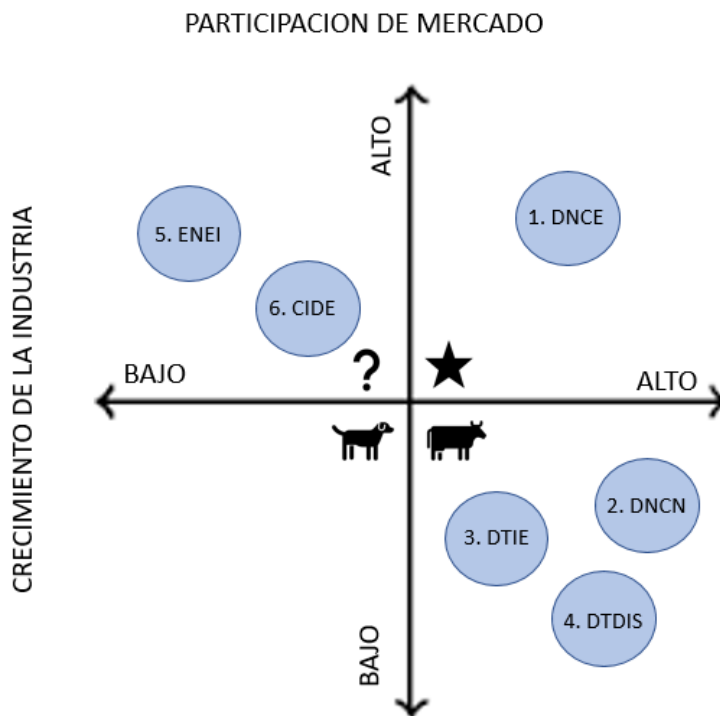
### **3.6 Matriz BCG**

Para analizar la participación de los productos y su potencial de crecimiento utilizaremos la matriz BCG, matriz propuesta por la consultora Boston Consulting Group, en la cual ubicaremos cada unidad de negocio por participación en el mercado y crecimiento en la industria.

De acuerdo con ello, ubicaremos cada unidad de negocio dentro de un cuadrante que son los siguientes: estrella (alta participación de mercado, alto crecimiento en la industria); interrogante (alta crecimiento en la industria, baja participación de mercado); vaca (alta participación de mercado, bajo crecimiento en la industria), perro (baja participación de mercado, bajo crecimiento en la industria).



**Figura 3.4**  
*Matriz BCG*



*Nota.* Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David, F.R., 2017, Pearson Education.

- **Dirección Nacional de Censo y Encuesta (DNCE):** Esta dirección se puede ubicar como una unidad de negocio estrella, ya que cada vez se desarrollan nuevos tipos de encuestas según la necesidad del país y su entorno como en el caso de la encuesta ENPOVE (Población Venezolana que Reside en el país) que mide la migración venezolana y sus componentes; se deduce que tiene un crecimiento de industria alto; por otro lado la DNCE es una de las direcciones con mayor participación del mercado en cuanto difusión de encuestas por lo que su participación es alta.
- **Dirección Nacional de Cuentas Nacionales (DNCN):** Esta dirección se encuentra en una industria consolidada ya que sus presentaciones de cuentas nacionales, las cuales miden el PBI del país no son variables, si no fijas en el tiempo; por otro lado, se podría decir que tiene una alta participación en el mercado, ya que el tipo de

estadísticas que elabora son las más relevantes a nivel nacional por ser las oficiales es por ello que se encuentra en la cuadrante vaca.

- **Dirección Técnica de Indicadores Económicos (DTIE):** La Dirección Técnica de Indicadores Económicos se encuentra en una industria consolidada ya que sus funciones no tienen potencial de crecimiento ya que sus indicadores son fijos; por otro lado, se podría decir que tiene una alta participación en el mercado, ya que los datos que son difundidos por la dirección son los que cuentan con mayor respaldo a nivel nacional. Se puede deducir que se encuentra en la cuadrante vaca.
- **Dirección Técnica de Demografía e indicadores sociales (DTDIS):** La Dirección Técnica de Demografía e indicadores sociales cuenta con potencial de crecimiento bajo, ya que sus indicadores son fijos al igual que las otras direcciones, sin embargo, gracias al respaldo que tienen sus estadísticas por parte del estado cuenta con una gran penetración de mercado por lo que se deduce que es una unidad de negocio vaca.
- **Nacional de Estadísticas (ENEI):** La Escuela Nacional de Estadísticas por su parte se encuentra en el cuadrante interrogante ya que actualmente no cuenta con una gran participación de mercado en lo que vendría siendo el sector educativo; sin embargo, cuenta con un gran potencial de crecimiento en la industria.
- **Centro de Investigación y Desarrollo (CIDE):** El Centro de Investigación y Desarrollo es una unidad de negocio interrogante ya que cuenta con baja participación de mercado, pero el crecimiento de la industria tiene un potencial alto.

### 3.7 Matriz IE

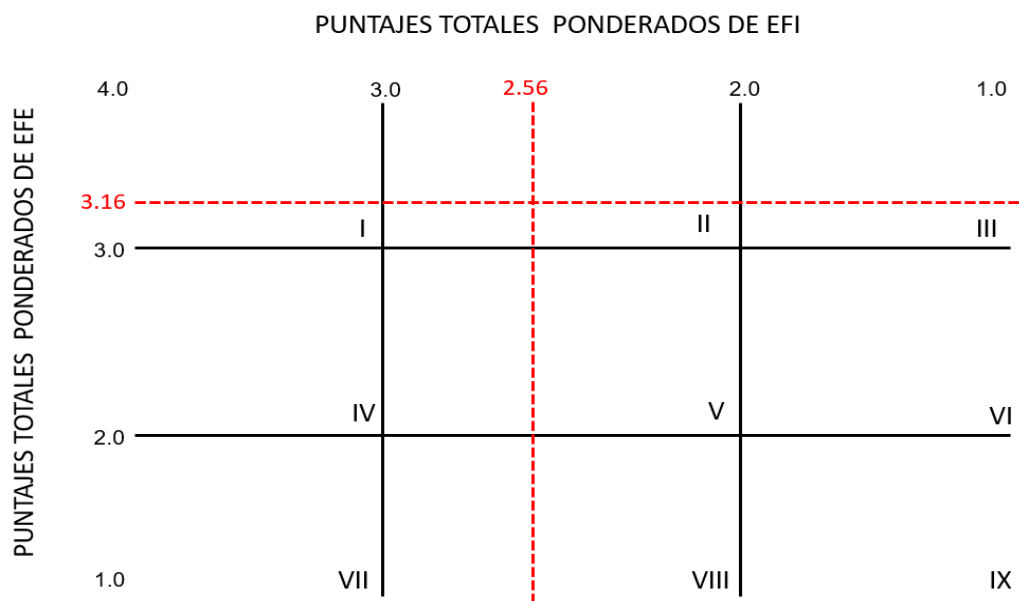
A continuación, elaboraremos la matriz IE, donde analizaremos la posición de la institución para la correcta elección de estrategias según el cuadrante donde se posiciona el cual se obtendrá analizando las matrices EFI Y EFE elaboradas anteriormente; en las cuales se obtuvieron un puntaje de 2.56 y 3.16 respectivamente de acuerdo con ello, podemos deducir que la institución se encuentra en el primer cuadrante.

Se deduce también que nos encontramos frente a una institución con factores externos e internos favorables por lo que, se deben tomar estrategias de crecimiento aprovechando el panorama favorecedor es decir tomar acción.

Dichas estrategias deben ser las mencionadas anteriormente como desarrollo de productos al crear nuevos índices y encuestas relacionadas a la actualidad del país; penetración de mercado, al buscar difundir las estadísticas en diferentes instituciones y desarrollo de mercado que busca llegar a lugares geográficos no alcanzados anteriormente.

**Figura 3.5**

*Matriz IE*



*Nota.* Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David, F.R., 2017, Pearson Education.

## **CAPITULO IV: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.1 Misión, visión y Valores propuestos**

#### **4.1.1 Misión reformulada:**

Fred David (2013), define la misión como:

La declaración de la misión es la expresión perdurable del propósito que distingue una organización de otras similares; es la declaración de la razón de ser de una organización es la respuesta a la pregunta fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer objetivos y formular estrategias efectivas (p.45).

Es por ello por lo que siguiendo la definición antes mencionada se propone una nueva misión orientada a responder la pregunta de cuál es el negocio de la institución; además de explicar cómo es que busca lograr sus objetivos, para quién y cuál es el fin de la organización.

A continuación, expondremos la misión sugerida reformulada:

“Somos una institución que brinda información estadística de manera eficaz utilizando el capital humano y tecnológico eficientemente para el servicio del estado peruano y de todos sus habitantes”

#### **4.1.2 Visión reformulada**

Fred David (2013), define la misión como:

Una declaración de visión debe responder a esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos? Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada (p.45).

Es por ello por lo que en el presente trabajo hemos sugerido la siguiente visión basándonos en el objetivo del INEI y enfocándonos en su vocación de servicio a la comunidad.

se propone la siguiente visión reformulada.

“Difundir a nivel nacional, las estadísticas del país de manera que todos los peruanos y entidades se encuentren al tanto de la realidad nacional y tomen mejores decisiones para el bienestar general”

#### **4.1.3 Valores Propuestos**

Los valores propuestos están enfocados principalmente en la credibilidad de la institución ya que esta es parte esencial de la diferenciación del INEI, lo cual le permite una ventaja competitiva, es por ello que debe priorizarse los valores relacionados a la honestidad y transparencia como se detalla a continuación.

- Transparencia: Ser transparentes en el desarrollo de sus actividades, y el manejo de recursos brindados por el estado para el fin de la institución
- La transparencia es de vital importancia en una institución que cuenta con la confianza de las entidades del estado además de toda la población.
- Honestidad: Ser siempre honestos en la información difundida por el instituto.
- La honestidad a largo plazo genera confianza lo cual es de suma importancia en el rubro en el que se maneja el INEI.
- Lealtad: Ser leal siempre a los ideales de la institución y no malversar información a favor de grupos externos.
- La lealtad dentro de la institución genera compromiso, lo cual es necesario para mejorar la eficiencia.
- Veracidad: Veracidad ante todo en la información difundida y posibles malinterpretaciones que se puedan dar en la gestión.
- El INEI depende de su reputación para poder ser una entidad de valor, es por ello que la veracidad debe estar siempre por delante en su gestión.

Se ha propuesto una visión y misión más concreta y enfocada en las actividades de la institución y en su objetivo principal que es el de informar a la población y al estado para la toma de decisiones; en cuanto a los valores de la empresa se ha sugerido valores más orientados a la honestidad y transparencia ya que el país, así como las entidades del

estado siempre se han visto involucradas en temas de corrupción, lo que puede generar desconfianza de la población es por ello que se debe mantener firmeza en cuanto temas de transparencia, honestidad y lealtad, para no perder la credibilidad que posee actualmente el instituto.

#### **4.2 Ventaja competitiva propuesta**

La ventaja competitiva del Instituto Nacional de Estadística debe ser principalmente la confiabilidad y precisión de su data gracias al respaldo del estado, ya que por ello cuentan con el presupuesto suficiente para poder generar estadísticas de alto valor; además de garantizar la transparencia a través de sus diferentes órganos de control como el portal de transparencia y el organismo de control interno.

El INEI debe mantener siempre la ventaja competitiva de diferenciación ya que debe resaltar sobre su competencia por ser especialistas en temas de estadísticas y encuestas entregando siempre un producto o servicio de alto valor gracias a su trayectoria e importancia en el gobierno.

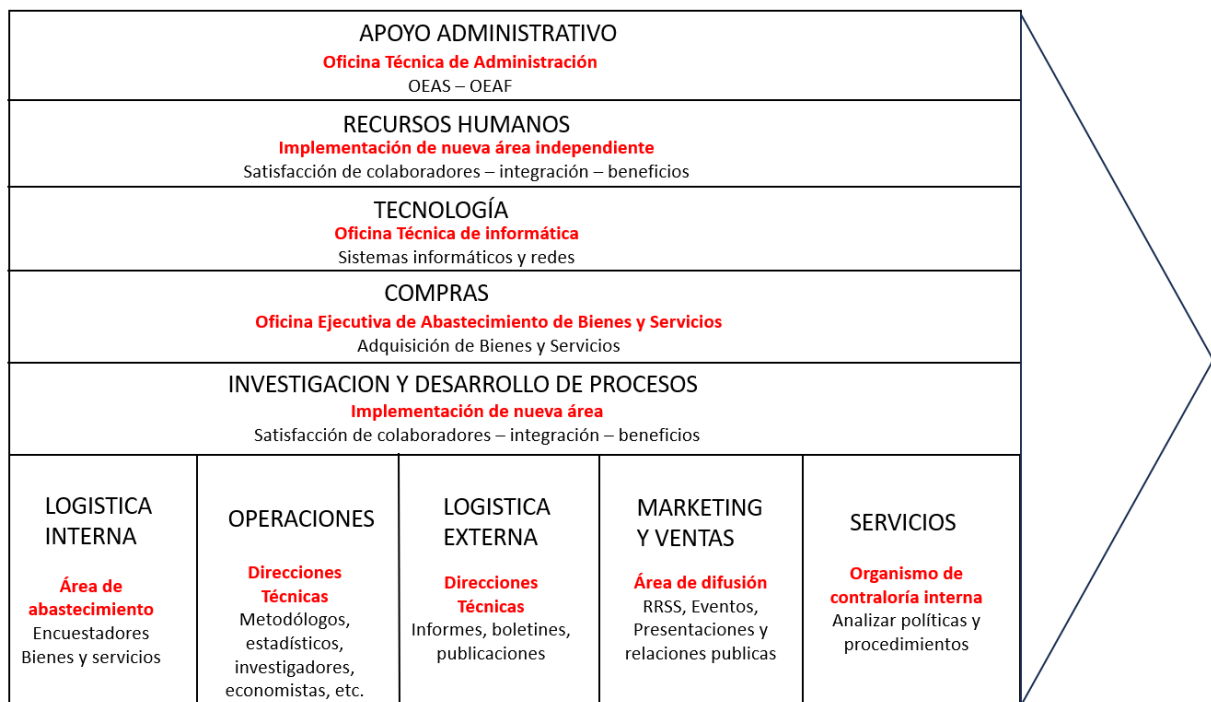
#### **4.3 Cadena de valor propuesta**

Según Daft (2014) “para generar un modelo de cambio organizacional se debe observar tendencias externas y patrones que ayudará a la organización a adaptarse a los problemas y oportunidades externos; dicho cambio se compone de tres elementos: primero la existencia de fuerzas internas y externas del cambio, segundo los administradores monitorean dichas fuerzas y se vuelven conscientes de la necesidad del cambio y finalmente la implementación” (p. 92).

Es así como en el presente trabajo se propondrá un cambio organizacional a través de una nueva cadena de valor lo que buscará crear un cambio en la organización a través de la reestructuración e implementación de nuevos procesos que finalmente generen valor a los servicios y productos que ofrece el INEI.

**Figura 4.1**

*Cadena de valor propuesta*



*Nota.* Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por F. R. David, 2017, Pearson Education.

Según lo analizado anteriormente se puede deducir una inminente necesidad de cambio organizacional dentro del instituto es por ello por lo que se rediseñara la cadena de valor e implementará nuevas áreas que permitan gestionar las necesidades de la institución más eficientemente.

En primer lugar, se creará un área de recursos humanos la cual ejecutará actividades de soporte dentro de la organización, esta área será independiente al área de administración a diferencia de cómo se maneja actualmente; de manera se busca un enfoque más marcado en la satisfacción de los trabajadores, dicha área será la encargada de la capacitación y motivación del personal, ya que el INEI necesita un refuerzo en el clima y cultura organizacional, así como una mayor lealtad de sus colaboradores y esto lo podrá lograr a través de la motivación y desarrollo de ellos, ya que al sentirse parte de la organización y valorados aumentarán la eficiencia en sus labores, así como como el compromiso, adicionalmente se busca reducir la rotación del personal dentro de la organización, el cual es uno de los principales objetivos planteados.

Como segunda implementación tenemos mejorar el área de tecnología la cual brinda soporte informático y sistemático a la institución, dicha área es de vital importancia dentro de una organización enfocada en brindar estadísticas y análisis de data, ya que se requiere tener un buen soporte tecnológico para la actividad que se realiza, es por ello que se debe contar con personal altamente capacitado para poder solucionar y proponer mejoras que faciliten y simplifiquen el trabajo de los empleados y de esta manera puedan cumplir con sus labores de la forma óptima y eficiente.

El área de apoyo administrativo en esta nueva cadena de valor seguirá efectuando sus labores como lo venía haciendo anteriormente, sin embargo, se buscará proponer mejoras para los procesos que se vienen ejecutando de manera que se puedan gestionar en menor tiempo y solucionar los inconvenientes administrativos del día a día con mayor eficiencia.

Como propuesta estamos sugiriendo la creación de una nueva área encargada exclusivamente del análisis para el mejoramiento de los procesos ya existentes de manera que pueda simplificarlos o crear nuevas metodologías para la gestión administrativa u de otras áreas en el INEI

Como actividades principales organizaremos las actividades del INEI en las siguientes: logística interna; la cual se encuentra a cargo de cada dirección, donde ellos solicitan el personal que necesitaran para sus proyectos al área de abastecimiento, así como los bienes y servicios adicionales.

Luego de ello, tenemos las operaciones que básicamente consta del procesamiento de datos el cual es supervisado y gestionado cada dirección según su función para ello se hace uso de economistas, metodólogos, y diferentes especialistas solicitados por las direcciones al área de abastecimiento según especificaciones.

Luego se encuentra la logística externa que también es dirigida por cada dirección donde los especialistas finalmente generaran los reportes, informes, encuestas o índices requeridos y se encargan de enviarlo en coordinación con la jefatura a las instituciones con la cual están trabajando.

Las funciones de marketing y ventas son realizadas por el área de difusión quien se encarga de realizar los seminarios y administrar la imagen pública del INEI



administrando actividades de prensa, relaciones públicas, imagen institucional además de coordinar la difusión de publicaciones del INEI.

Finalmente, el área de control interno encargado de supervisar el resultado de las actividades estará a cargo de la OCI que es el órgano de Contraloría interna, cuya función principal es la de controlar los procesos que se generen dentro de la institución cumplan los procesos normativos.

#### **4.4 Formulación de objetivos estratégicos de la empresa**

Fred David (2013), define los objetivos como:

Dos tipos de objetivos: los financieros y los estratégicos, los primeros orientados al aumento de ingresos, utilidades, dividendos, etc. Mientras por su parte los estratégicos se centran en la participación de mercado, menores tiempos de entrega, disminución de costos, etc.

A pesar de ser los objetivos financieros muy importantes para las empresas, muchas veces se imponen los objetivos estratégicos (p.133). Es por ello por lo que a continuación, se propondrán los objetivos estratégicos basándonos en las matrices antes desarrolladas:

- Contar con una base de información estadística con traducción a lenguas nativas para el año 2024 a fin de motivar la integración e inclusión de los peruanos que viven en zonas rurales.
- Desarrollar un programa de capacitación para la sostenibilidad para el año 2024 con el fin de impulsar y hacer concientización del ahorro de recursos con el fin de convertirnos en una empresa eco amigable.
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes, principalmente del estado para el año 2025 en un 95% de satisfacción y subir en el ranking de empresas más eficientes del estado para el año 2025.
- Mantener los indicadores económicos coyunturales actualizados producidos con oportunidad, calidad y transparencia para la toma de decisiones y aumentar la eficiencia de su elaboración a través de la reducción de tiempos en un 20% para el año 2024.

- Crear nuevas políticas para el mejoramiento de la difusión de la información del INEI a través de canales modernos como redes sociales para el año 2024.
- Ampliar el catálogo de estudios estadísticos según la coyuntura del país para el año 2024.
- Mejorar la cultura organizacional a través de integraciones y capacitaciones de liderazgo para aumentar la satisfacción de los colaboradores en un 25% para el año 2025.
- Ofrecer mayores incentivos para los colaboradores, así como líneas de carrera más objetivas y reducir la rotación de personal en un 20% para el 2024.
- Definir y mejorar los procesos de gestión en el INEI para mejorar la eficiencia en un 20% para el año 2024.
- Desarrollar y dar apoyo a la Escuela Nacional de Estadística e Informática de manera que pueda aumentar su rentabilidad en 30% para finales del año 2024.

#### **4.5 Estrategias en el ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales**

- **Estrategia Global**

“Generar alianzas estratégicas es lo que ocurre cuando dos o más empresas forman una asociación temporal o consorcio con el fin de aprovechar alguna oportunidad” (David, 2013, p.155). Es así como asumimos los beneficios de generar dichas alianzas con instituciones extranjeras para poder tener acceso a una data globalizada que permita hacer comparaciones y análisis que enriquezcan nuestras bases de datos; de esta manera también se podría conocer e implementar nuevas tecnologías en sistemas de análisis y gestión que se utilizan en países más desarrollados para el manejo de estadísticas.

- **Estrategia Corporativa**

El INEI actualmente aplica la diversificación con la Escuela Nacional de Estadística e Informática, la cual brinda cursos de análisis de datos, programas informáticos, entre otros, podría de la misma manera ampliar su diversificación

con diferentes tipos de escuelas como institutos técnicos con carreras técnicas más prolongadas.

Asimismo, se propone al INEI fusionarse con alguna empresa del sector privado que se dedique a generar datos estadísticos o análisis de comportamiento de los peruanos como Arellano para de esa manera generar nuevas categorías de estadísticas más profundas y precisas.

- **Estrategia de negocio**

El Instituto de Estadística e informática aplica una estrategia de diferenciación por enfoque, ya que las estadísticas que brinda el INEI buscan ser las más eficiente y precisas de la industria por el nivel de responsabilidad que recae sobre ellas, ya que son parte fundamental de las decisiones que regirán al país y son enfocadas en la toma de decisiones para empresas públicas y privadas.

Además, el INEI buscará crear alianzas estratégicas con diferentes entidades a fin de intercambiar conocimiento en cuanto gestión de datos y procedimientos para lograr una eficiencia superior.

El INEI aplicara una estrategia de Innovación continua en la cual se encontrará constantemente mejorando sus procesos además de buscar estar alineado con la coyuntura del país generando nuevos estudios de acuerdo a las necesidades que se vayan desarrollando.

- **Estrategia Funcional**

Mejorar la eficiencia de su labor a través de la capacitación del personal, pasantías corporativas a modo de capacitación para los colaboradores, además de integraciones para reforzar la cultura organizacional, dichas estrategias serán manejadas por la nueva área de recursos humanos que será incorporada; en cuanto a la nueva área de investigación y desarrollo de procesos se encargará de analizar los procesos ya existentes de manera que encuentren deficiencia en estos y puedan proponer y desarrollar propuestas de mejoras en las diferentes áreas del INEI, en cuanto al área de marketing enfocar sus esfuerzos en la promoción de la

institución a través del uso de redes sociales y eventos, para así poder realzar la reputación del INEI, en cuanto al área de operaciones que se encuentra gestionada por cada dirección se utilizarán las propuestas impartidas por la nueva área de investigación y desarrollo para optimizar los tiempos en cuanto gestión y procesos para la elaboración de los productos estadísticos, en cuanto las finanzas se enfocarán en realizar análisis mas detallados de los gastos gestionados por la institución a fin de reconocer las deficiencias y poder observarlas para una mejor gestión a futuro , en el área de tecnologías e información se buscará estar a la vanguardia en cuanto nuevos sistemas que puedan optimizar el trabajo de los colaboradores.

#### **4.6 Nuevo plan estratégico y operativo**

Luego de haber planteado una nueva visión y misión, alineado a los nuevos valores de la organización y objetivos, se propondrán nuevas estrategias para lograr dichos objetivos como: la creación de un área dedicada exclusivamente a la gestión del talento humano ya que según (Martinez Moreno, 2020) La gestión de los Recursos Humanos de una organización es una de las claves para el éxito de esta. Para realizar una adecuada dirección y gestión de las personas que componen una organización, esta debe ser realizada integrando las aportaciones desde diferentes perspectivas y áreas de conocimiento (p.44).

Dicha área será la encargada de garantizar la satisfacción de los trabajadores a través del análisis de la gestión actual y generar propuestas que optimizarán la gestión del talento humano como creación de incentivos por alcanzar sus metas propuestas, paseos de integración, actividades para los trabajadores; además de beneficios para ellos como vales de alimentación, descuentos en lugares afiliados, etc. Por otro lado, no se descuidará el aspecto de capacitaciones constantes en temas relevantes como sostenibilidad, pasantías en diferentes áreas, etc.

Segundo, se iniciará la búsqueda de aliados estratégicos como diferentes organizaciones que puedan abastecerlos de información como ministerios, municipalidades, entidades estadísticas de otros países o empresas relacionadas al rubro de las estadísticas; con las cuales podrá intercambiar conocimiento en temas de gestión, desarrollos de procesos, desarrollo de productos. Ya que según (David, 2013, p.334), es

importante para una empresa pertenecer a un sistema de globalización donde pocas empresas pueden darse el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional, por lo que el INEI debe reconocer la importancia de otras organizaciones dedicadas al mismo rubro que puedan aportar valor para de esa manera mantenerse actualizado en prácticas y sistemas en tendencia que puedan optimizar su desarrollo.

Tercero, actualmente el INEI aplica la diversificación relacionada con la escuela de estadística e informática, se propone potenciar dicha institución a través del apoyo presupuestario y de gestión para de esa manera lograr una ampliación y creación de nuevas escuelas donde se puedan impartir cursos relacionados a estadísticas, negocios, e informáticos; esto le permitirá a la institución generar mayores ingresos propios independientes de los otorgados por el estado de manera que puedan ampliar sus fuentes de financiamiento propias.

#### **4.7 Impacto estratégico de la propuesta**

Luego de implementar las estrategias antes mencionadas, se espera un impacto positivo en la institución como el crecimiento de esta a través de nuevos conocimientos que se irán generando gracias a las alianzas estratégicas que se buscará desarrollar con diferentes entidades para alimentar el know-how que ya se tiene establecido y reconocer puntos de mejora.

Por otro lado, gracias a la implementación de una nueva área dedicada a la inducción y la capacitación de personal se espera con un personal más motivado y capaz de realizar sus labores eficientemente para finalmente reducir la alta rotación de este y además desarrollar el talento ya existente lo cual se verá reflejado en los estados financieros de la institución; así como también motivar y generar lealtad a la institución de manera que los colaboradores puedan realizar sus labores motivados y con todas las herramientas a su alcance.

Finalmente, gracias al área de investigación y desarrollo de procesos que se implementará se analizarán los procesos ya existentes y se propondrán mejoras que serán implementadas en las diferentes áreas de la institución, así como en las direcciones para tener como resultado la reducción de tiempos de gestión en procesos que ralentizan las actividades del INEI y mejorar la eficiencia de la institución ahorrando tiempo y recursos.

Todas las estrategias antes mencionadas darán lugar a acercarnos a lo que planteamos como nueva ventaja competitiva que es ser el instituto de informática con mayor credibilidad y precisión en data nacional, así como alcanzar el mayor nivel de eficiencia en nuestro servicio y al mismo tiempo hacer de nuestra institución una entidad reconocida por el prestigio y eficiencia de su labor, lo cual también se debe ver reflejado en la transparencia de nuestros procesos y estados financieros.

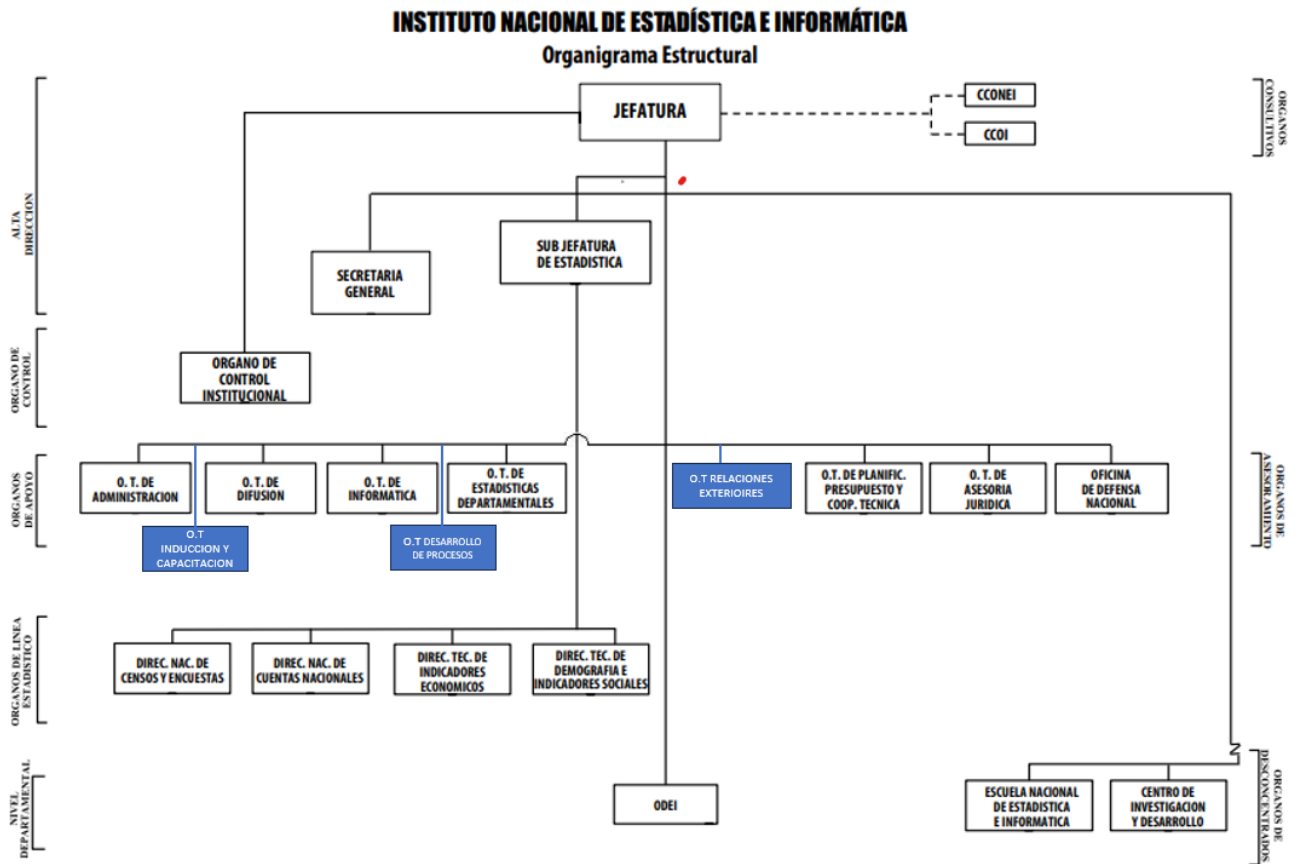


# CAPITULO V: IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA

## 5.1 Rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Figura 5.1

Estructura organizacional propuesta



Para el rediseño de la estructura organizacional buscaremos enfocarnos en tres diferentes aspectos: En primer lugar en reforzar el área de recursos humanos que si bien ya se cuenta con un área encargada de las tareas básicas de este, no se encuentra especializada ni enfocada completamente en ella por lo que muchos aspectos se ven descuidados como el tema de la inducción y capacitaciones constantes que pueden mantener motivado al personal , al igual que otras tareas como diseño de tareas; según (Pérez Uribe, 2018) los líderes deben construir espacios adecuados , que permitan que los trabajadores se comprometan en la implementación, seguimiento y evaluación de las

actividades así como la utilización de recursos; para que los planes de acción u operativos que se requieran faciliten alcanzar los objetivos esperados.

En segundo lugar, nos enfocaremos en crear un área de desarrollo de procesos administrativos para poder analizar, organizar y agilizar los procesos ya existentes en toda la organización con el fin de ser más eficientes.

Finalmente, se buscará crear un área encargada de las relaciones exteriores con el fin de adquirir nuevos conocimientos y mantenernos conectados con diferentes organizaciones tanto extranjeras o nacionales, públicas y privadas que se encuentren en nuestro mismo rubro y puedan alianzas estratégicas para sumar valor a nuestra institución y poder adaptar estrategias globales.

## **5.2 Formulación de estrategias para el éxito de la implementación**

- Rediseñar la misión y visión siendo más objetivos y precisos con nuestros objetivos de manera que toda la organización entienda de manera sencilla la cultura y valores de la empresa.
- Crear alianzas estratégicas con diferentes entidades privadas y públicas que puedan generar valor a la institución a través de conocimiento sobre nuevas tecnologías y procedimientos actualizados.
- Es importante también para el Instituto Nacional de Estadística e informática y su crecimiento; contar con personal altamente capacitado por lo que se plantea crear un área encargada de las inducciones para que el personal comprenda todo el proceso y sistemas de las diferentes áreas de la institución y así pueda aportar valor a través de nuevo conocimiento.
- Capacitaciones constantes de manera que la nueva información que se obtenga pueda ser compartida entre sus colaboradores.
- Incentivar los logros y aportes del personal a través de beneficios salariales y no salariales a fin de que se encuentre motivado.
- Fomentar la cultura organizacional e integración entre equipos de trabajo a través de seminarios y actividades además incentivar la lealtad hacia la institución a través de la difusión de valores.



- Crear líneas de carrera claras de manera que el personal se encuentre motivado para continuar en la institución y se pueda retener el talento.
- Creación de un área de desarrollo de procesos ya que el sistema es muy burocrático; lo que puede resultar en cuellos de botellas y procedimientos innecesarios que solo ralentizan la gestión, por lo que dicha área será encargada de analizar los diferentes procesos para cada actividad y buscar soluciones e innovar constantemente para alcanzar la optimización de recursos tangibles e intangibles.
- Brindar apoyo en cuanto recursos financieros y de personal para potenciar el desarrollo de la Escuela Nacional de Estadística e Informática ampliando su portafolio de cursos impartidos, así como mejorar la difusión y propaganda de esta.

### **5.3 Cronograma de implementación del plan estratégico y operativo**

Para que el Instituto Nacional de Estadística e Informática logre sus objetivos se implementará un cronograma de implementación del plan estratégico antes detallado que nos permita conocer el cronograma para el año 2024.

**Figura 5.2**

*Diagrama de Gantt*

		2024											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	Rediseñar mision y vision												
RRHH	Crear área de inducción de personal												
	Impartir capacitaciones constantes												
	Generar incentivos salariales y no salariales												
	Gestionar actividades de integración												
	Brindar apoyo a la Escuela Nacional de Estadística												
Escuela Nacional de Estadística	Creación de nuevos cursos y carreras cortas												
	Generar publicidad para la Escuela												
	Abrir una nueva sede para la escuela con cursos especializados												
	Creacion del área de investigación y desarrollo												
Área de investigación y desarrollo	analisis de procedimientos anteriores												
	Propuesta de nuevos procedimientos												
	implementacion de nuevos procedimientos												
	control de las implantaciones de nuevos procedimientos												

En primer lugar, rediseñaremos la misión y visión a inicios de año para así tener un nuevo panorama de lo que estamos buscando en la institución, en cuanto a la nueva área de recursos humanos, se creará el área de inducción de personal entre los meses de enero y febrero ya que es ahí cuando se tiene la mayor cantidad de ingreso de nuevo personal a la institución, el personal será capacitado constantemente sobre el funcionamiento general de la empresa y otros aspectos generales que todo empleado del INEI debe conocer como usos de softwares, temas de sostenibilidad, etc., esto se realizara en los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre; mientras que las actividades de integración se realizarán una vez por mes en los meses restantes del año con el fin de mejorar la cultura organizacional y el ambiente laboral.

Se brindara apoyo financiamiento y de personal capacitado a la Escuela Nacional de Estadística e informática de manera constante durante todo el año, sin embargo la creación de nuevos cursos y carreras cortas se darán en los primeros meses del año, se harán fuertes inversiones para los gastos en publicidad de la escuela los primeros meses y luego en los meses de abril, junio, agosto, octubre y diciembre con el fin de no agotar recursos financieros; Finalmente, se proyecta abrir una nueva sede que imparta cursos

nuevos diferentes a los actuales para poder así abarcar más mercado y generar un crecimiento en la institución.

En cuanto al área de investigación y desarrollo se planea que sea creada en el mes de enero y en cuanto se encuentre establecida, se empezará a realizar análisis de los procedimientos que se han venido dando en la institución en los siguientes meses: febrero y marzo; en abril, mayo y junio se espera contar con las nuevas propuestas de mejora de dicha área para que sean implementada en los meses de julio a noviembre de manera que en diciembre se pueda realizar un control y evaluación de dichas propuestas.



## **CAPITULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO**

### **6.1 Control de factores críticos**

Es importante para todas las organizaciones contar con un sistema de control crítico, ya que de esa manera la institución podrá conocer sus fortalezas y debilidades, además los aspectos a mejorar y los objetivos que van alcanzando.

A continuación, definiremos los factores críticos a controlarse en los aspectos corporativos, de negocios y funcionales

#### **6.1.1 Corporativo**

El control corporativo se refiere a la evaluación de rendimiento de una corporación y se encarga de que esta se encuentre alineada con los intereses de los accionistas y cumpla con los estándares; incluye aspectos como transparencia, rendición de cuentas y generación de valor para la empresa.

- Mantenerse firmes y orientados a la visión de la empresa
- Es de suma importancia tener presente siempre la visión de la empresa ya que es un lineamiento que guía a la organización sobre donde quiere llegar.
- Control de las alianzas estratégicas con diferentes instituciones extranjeras.
- Es de suma importancia para el INEI lograr dichas alianzas estratégicas, es por ello que se debe tener un monitoreo constante sobre el avance de dicho objetivo, además de controlar los beneficios que se obtienen de ellas para poder proponer oportunidades de mejora.
- Control de nuevas unidades de negocios
- Al crearse nuevas unidades de negocio es necesario hacerle continuo seguimiento ya que cuentan con poca experiencia y trayectoria a diferencia de las otras unidades ya consolidadas.

### **6.1.2 Negocios**

El control de negocios es un proceso que implica supervisar y hacer seguimiento de diversas actividades de una empresa, evaluar aspectos financieros, operativos de marketing y recursos humanos, etc.

- Implementar objetivos por áreas y controlar su proceso hacia ellos.
- Es importante tener mapeados los objetivos propuestos y hacer seguimiento del avance hacia ellos a fin de lograrlos en el menor tiempo posible.
- Controlar la cantidad de recursos utilizados por cada unidad de negocio a fin de optimizar recursos.
- Es importante conocer con exactitud y analizar los gastos de los recursos de la institución a fin de mejorar el uso de ellos y reducirlos en cuanto sea posible.
- Control sobre programa de incentivos para personal de la institución.
- Es importante hacer seguimiento de la nueva implementación propuesta a fin de supervisar el correcto desarrollo de ella.
- Control de la cultura organizacional.
- Es importante contar con una cultura organizacional sólida, es por ello que se están implementando acciones con el fin de que se logre, sin embargo, es importante también hacer seguimiento de dichas implementaciones a fin de inspeccionar el correcto funcionamiento de ellas.

### **6.1.3 Funcional**

El control funcional es la supervisión y seguimiento de actividades de una función específica o departamento de la empresa. Implica medir el desempeño y tomar acciones correctivas al respecto.

- Mantener al personal motivado a través de capacitaciones, líneas de carreras e integraciones.
- Es importante controlar la satisfacción del personal a fin de reducir rotaciones constantes dentro de la institución.
- Control sobre la rotación de personal.

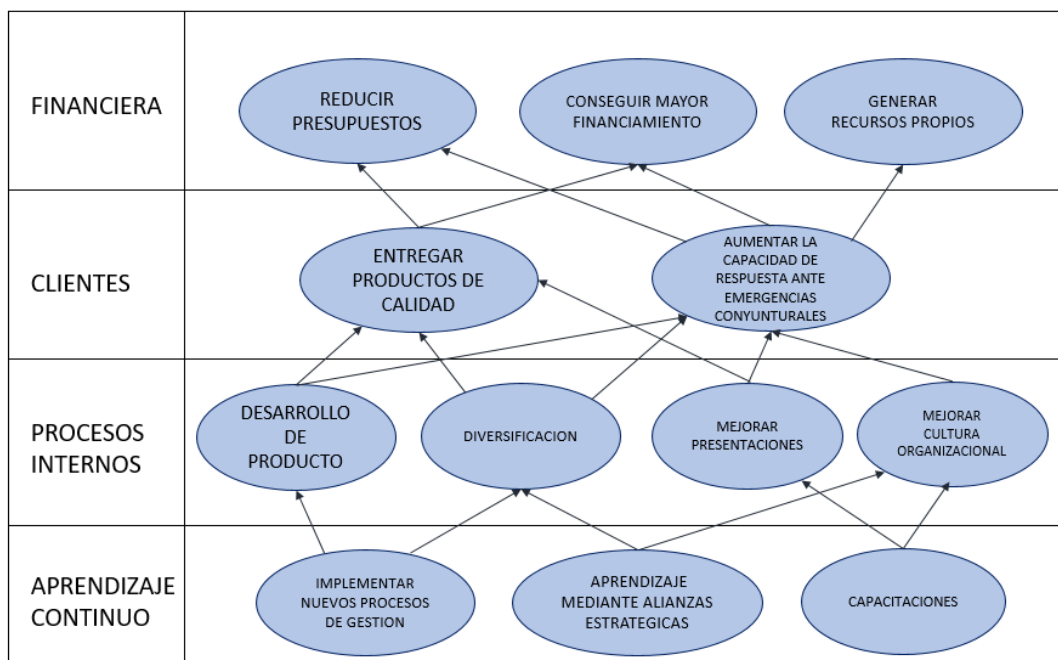
- Se debe tener mapeado el porcentaje de rotación del personal, así como analizar las causas para poder proponer soluciones a dicho problema.
- Control de procedimientos y tiempos de gestión.
- Es de suma importancia para el INEI controlar los tiempos de gestión, ya que al ser una institución que busca siempre tener los resultados de primera mano y en tiempos reducidos, por lo que tener un buen control le permitirá buscar acciones para reducirlos.

## 6.2 Mapa estratégico de control para la empresa

A continuación, se presentará el mapa estratégico de control, lo cual nos ayudará a tener una visión más general de lo que se aspira a lograr como institución el cual abarca aspectos financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje continuo.

**Figura 6.1**

*Mapa Kaplan y Norton*



*Nota.* Adaptado de *Mapas estratégicos*, por R. Kaplan R. y D. Norton, 2004.

A través del aprendizaje continuo aplicando actividades como la implementación de nuevos procesos de gestión, el aprendizaje mediante alianzas estratégicas y capacitaciones constantes, lograremos mejorar los procesos internos que son: desarrollo de productos, diversificación de áreas, mejora en las presentaciones públicas, y la cultura organizacional, lo que se busca con dichas implementaciones es a nivel perspectiva de cliente entregar mejores productos y aumentar la capacidad de respuesta, finalmente con ello lograremos alcanzar los objetivo financieros como reducir presupuestos, conseguir mayor financiamiento y generar recursos propios.

### **6.3 Desarrollo de cuadro de mando integral**

Desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Harvard Business School y perfeccionado constantemente el cuadro de mando integral o balance scorecard es una técnica para la evaluación y control de estrategias.

“Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento”. (David, 2013, p.135)

A continuación, se consideraron los objetivos anteriores expuestos en el trabajo para crear el cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores y acciones

**Tabla 6.1***Cuadro mando integral*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	ACCIONES
FINANCIERA	Incrementar valor de la empresa	Rentabilidad 2022	Desarrollar nuevos mercados para aumentar la visibilización de la institución
	Reducir presupuesto	Presupuesto 2022	Utilizar los recursos mas eficientemente
	Generar recursos propios	Número de fuentes de financiamiento propias	Implementar nuevas fuentes de recursos propios
CLIENTES	Entregar productos de calidad	Porcentaje de eficiencia	Generar seguimiento de la calidad en cada proceso
	Aumentar capacidad de respuesta	Tiempo de demora en gestionar una estadística	Medir y mejorar el tiempo del ciclo para la alaboracion de una estadística
PROCESOS INTERNOS	Desarrollo de producto	Porcentaje de eficiencia	implementar mejoras en el desarrollo del producto
	Diversificacion	Número de unidades de negocios	Crear nuevas unidades de negocios
	Capacitaciones constantes	Número de capacitaciones por mes	Aumentar el numero de capacitaciones
APRENDIZAJE CONTINUO	Nuevos procesos de gestión	Porcentaje de eficiencia	Implementar políticas para el incremento de la eficiencia
	Presentaciones de resultados de mejor calidad	Engagement	Capacitar a los trabajadores para crear presentaciones de alto impacto
	Reducir tiempos de procesos	Tiempo de gestión	Implementar nuevos procesos para la reduccion de tiempos

*Nota.* Adaptado de *Mapas estratégicos*, por R. Kaplan R. y D. Norton, 2004

En cuanto a la perspectiva financiera, los principales objetivos son: incrementar el valor de la empresa, el cual se logrará a través del desarrollo de nuevos mercados, penetración de mercado, desarrollo de productos y se medirá a través del índice de rentabilidad, se buscará también reducir presupuestos a través de la utilización de recursos eficientemente; lo cual también es un objetivo para el próximo año, al igual que la generación de recursos propios para ampliar las actividades del INEI.

En cuanto los objetivos orientados a los clientes tenemos: entregar productos de calidad y aumentar la capacidad de respuesta; esto lo lograremos a través del seguimiento del proceso en cada paso y la reducción de tiempos eliminando procesos que ralenticen la gestión.

En cuanto a procesos internos los principales objetivos son los de desarrollo de productos, diversificación y capacitaciones constantes para lo cual se implementarán mejoras en los desarrollos de productos, se crearán nuevas unidades de negocios y aumentarán el número de capacitaciones por mes en la institución.



En cuanto la perspectiva de aprendizaje continuo tenemos como objetivo nuevos procesos de gestión, presentaciones de resultado de mejor calidad y la reducción de tiempo en procesos lo cual se lograrán a través de implementaciones de políticas para la eficiencia, desarrollo de presentaciones de alto impacto en la difusión de estadísticas, implementación de nuevos procesos para la reducción de tiempos.



## CONCLUSIONES

- Si bien el respaldo del estado aporta una gran ventaja competitiva para el Instituto Nacional de Estadística, muchas veces este puede verse afectado de manera negativa según la coyuntura que el gobierno se encuentre atravesando, ya que se pueden asociar las acciones de estos con la transparencia de la institución
- Según el análisis interno y externo que se ha elaborado se puede observar que el INEI es una institución con muchos aspectos favorables actualmente ya que se encuentra bien consolidada interna y externamente por lo que se recomienda utilizar estrategias intensivas para de esa manera aprovechar sus ventajas competitivas y crecer como institución.
- Si bien el INEI es una empresa ya consolidada por su trayectoria y reputación, aún tiene muchos aspectos en los que mejorar y un amplio campo donde aún puede desarrollarse como lo hemos visto en las recomendaciones brindadas anteriormente
- Uno de los puntos débiles que se puede apreciar en el INEI es la cultura organizacional a pesar de ser una empresa consolidada y contar con trabajadores de larga trayectoria dentro de la institución, se puede observar altas tasas de rotación entre sus empleados más jóvenes; esto es causado por una deficiencia en fortalecer la integración y beneficios de los trabajadores.
- El INEI cuenta con problemas burocráticos debido a todas las políticas que está obligado a seguir lo que en ocasiones generan retrasos en los procedimientos
- Existe un amplio campo para mejorar a nivel de procesos dentro de la institución lo que a veces se puede ver dificultado por todas las políticas que el INEI se encuentra obligado a seguir.
- El INEI tiene un amplio potencial de mejora por lo que debe crear alianzas estratégicas que puedan ser beneficiosas para ellos. (ampliar las conclusiones) preguntarme el porque

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al INEI crear alianzas estratégicas de manera que pueda expandir sus horizontes a través de nueva información y tecnologías aplicadas en otras instituciones de rubros similares.
- Crear un plan de integración para sus empleados de manera que se mejore la cultura organizacional dentro del instituto.
- Ofrecer beneficios laborales y líneas de carrera más claras a los empleados a fin de retener el talento.
- Diversificar la institución a fin de generar ingresos propios además de los asignados por el estado.
- Reducir en lo posible los procesos burocráticos que puedan generar cuellos de botella o ralentizar los procesos.
- Crear un área encargada de innovar constantemente los procesos a fin de hacerlos más eficientes.
- Crear pasantías dentro de la organización de manera que los trabajadores conozcan todos los procesos internos y puedan tener un panorama global del funcionamiento de la institución.
- Crear un área enfocada en la satisfacción de los trabajadores, así como su capacitación constante.
- Brinda apoyo a la Escuela Nacional de Estadística e informática para potenciar sus capacidades y lograr un buen posicionamiento dentro del rubro académico a nivel nacional.

## REFERENCIAS

- Daft, R. (2014). *Teoría y diseño organizacional* (11.<sup>a</sup> ed.). Cengage learnings.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Plan operativo institucional multianual INEI 2021-2023*.  
<https://www.inei.gob.pe/media/pte/POI/Multianual/POI-Multianual-2021-2023.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). *Los Censos Económicos, Registros Administrativos y sus Usos en las Cuentas Nacionales: Experiencia peruana* <https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/peru-censos-economicos-registros-administrativos.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023). *El Producto Bruto Interno se redujo 0,4% en comparación con similar trimestre del año 2022*.  
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-se-contrajo-04-en-el-primer-trimestre-de-2023-14389/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023). *Misión y Visión del INEI*.  
<https://m.inei.gob.pe/mision-y-vision/#contenido>
- Kaplan R. S., & Norton D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Gestión 2000
- Martínez, E., & Hermosilla Pérez, D. (2020). *Psicología de los recursos humanos, planificación, selección y promoción*. Bilbao
- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización internacional del trabajo.
- Oficina Técnica de Planeación, Presupuesto y cooperación técnica. (2022). *Plan estratégico institucional 2017-2025 INEI*.  
<https://www.inei.gob.pe/media/pte/PEI/INEI-PEI-2017-2025-Ampliado.pdf>
- Plataforma digital única del estado peruano (2023). *Historia del INEI*.  
<https://www.gob.pe/21031-instituto-nacional-de-estadistica-e-informatica-historia-del-inei>
- Robles Franco, J. L. (2022). *Los Censos Económicos, registros administrativos y sus usos en las cuentas nacionales*.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión* (10.<sup>a</sup> ed.). 3R editors

## BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Doran, G. T. (1982). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write*
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (8.<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill
- Martinez Moreno, E. (2020). *Psicología de los recursos humanos: planificación , selección y promoción*
- Osterwalder, A. (2014). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (12.<sup>a</sup> ed.). Deusto.
- Peréz Uribe, R. (2018). *Gerencia Estratégica Corporativa* .

# TRABAJO DE SUFICIENCIA

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

10%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1	<a href="http://www.minsa.gob.pe">www.minsa.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://repositorio.unam.edu.pe">repositorio.unam.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://www.gob.pe">www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://repositorio.uap.edu.pe">repositorio.uap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante	<1%

---

10	<a href="http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083">bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://web-argitalpena.adm.ehu.es">web-argitalpena.adm.ehu.es</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://files.core.ac.uk">files.core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	<1 %
16	<a href="http://dokumen.pub">dokumen.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
19	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://grepaxa.mx">grepaxa.mx</a>	

Fuente de Internet

<1 %

22

Submitted to CONACYT

Trabajo del estudiante

<1 %

23

Submitted to Universidad Nacional Pedro  
Henríquez Ureña

Trabajo del estudiante

<1 %

24

[dspace.unila.edu.br](https://dspace.unila.edu.br)

Fuente de Internet

<1 %

25

[qdoc.tips](https://qdoc.tips)

Fuente de Internet

<1 %

26

[tesis.pucp.edu.pe](https://tesis.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

27

[issuu.com](https://issuu.com)

Fuente de Internet

<1 %

28

[vdocumento.com](https://vdocumento.com)

Fuente de Internet

<1 %

29

[d.documentop.com](https://d.documentop.com)

Fuente de Internet

<1 %

30

[de.slideshare.net](https://de.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

31

[es.scribd.com](https://es.scribd.com)

Fuente de Internet

<1 %

32

[transportesynegocios.wordpress.com](https://transportesynegocios.wordpress.com)

Fuente de Internet



<1 %

33

answers.yahoo.com

Fuente de Internet

<1 %

34

cn365.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

35

tesis.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

36

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

37

peru21.pe

Fuente de Internet

<1 %

38

repositorio.puce.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo