ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VIVALO IMPORT EXPORT E.I.R.L., LIMA, PARA EL PERIODO 2019 – 2022

Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios (MBA)

KENLY AUGUSTO VALENTÍN CAJAS

LUIS ALBERTO ABAD MARTÍNEZ

Asesor:
Mg. Flor Elvira Rios Rivero

Lima – Perú
2019

A Dios

Por brindarnos la fuerza para lograr nuestro gran objetivo.

A nuestra familia

Por brindarnos todo el apoyo y paciencia.

Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico elaborado para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. (Editorial Berlín) para el periodo 2019 – 2022, cuya actividad está basada en la producción y comercialización de coleccionables impresos (álbumes, figuritas y cards), propondrá estrategias que le permitirán seguir creciendo e incrementar su rentabilidad.

Durante la investigación se ha encontrado el potencial y futuro que tiene la comercialización de álbumes y figuritas en el entretenimiento y en el aprendizaje de los niños, que fue reimpulsada por la participación de la selección peruana en el Mundial Rusia 2018. En este aspecto, el impacto que tienen los coleccionables garantiza su permanencia en el tiempo, generando, además, que las costumbres se transmitan de padres a hijos y de estos a sus hijos. Los coleccionables permiten que los niños interactúen durante el llenado de los álbumes, la revisión de los faltantes y del pegado de las figuritas, asimismo, les ayuda en su aprendizaje de las transacciones que deben realizar durante el intercambio de figuritas con sus compañeros.

Los expertos en psicología infantil ofrecen buenas razones que avalan el impacto positivo del álbum de figuritas en los niños, i) como la acción de coleccionar figuritas y pegar en el álbum ayuda a los niños a memorizar números o imágenes, facilitando y ejercitando la concentración, ii) mejora los vínculos familiares, teniendo en cuenta que durante el proceso de llenar el álbum, los niños son asistidos por los padres, abuelos, tíos o hermanos más grandes y iii) los niños aprenden a intercambiar con sus pares sus “figuritas repetidas” por las que aún no tienen, deben hacer valer las suyas y en caso de no querer hacer trato, poder decir que no, se pueden equivocar y arrepentirse del trato hecho, que aprenderán de la situación para la próxima (Inter-cole-en-red, 2018).

Las estrategias propuestas en el presente plan comprenden la penetración de mercado y desarrollo de producto con la finalidad de que la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. tenga mayor presencia en el mercado e incremente sus utilidades.

La inversión en el presente Plan Estratégico es en promedio de S/ 255,465 por año, que le permitirá una mayor expansión de las ventas a finales del año 2022 (S/ 7,190,500), un retorno de la inversión del propietario de S/ 1,187,200, con un costo de capital de 16.6% .

Tabla de Contenido

Capítulo I: Generalidades 16
1.1. Antecedentes 16
1.2. Determinación del problema u oportunidad 18
1.3. Justificación del proyecto 18
1.3.1. Justificación académica 18
1.3.2. Justificación práctica 19
1.4. Objetivos generales y específicos 19
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 19
1.5.1. Alcances de la investigación 19
1.5.2. Limitaciones de la investigación 19

Capítulo II: La Empresa 20
2.1. Antecedentes de la empresa 20
2.2. Descripción del negocio 21
2.3. Ciclo de vida del producto 24
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa 26
2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria 28

Capítulo III: Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa 32
3.1. Visión 32
3.1.1. Visión actual de la empresa. 32
3.1.2. Análisis de la visión actual. 32
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa. 32
3.1.4. Visión propuesta 32
3.2. Misión 33
3.2.1. Misión actual de la empresa 33
3.2.2. Análisis de la misión actual 33
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa 33
3.2.4. Misión propuesta 34
3.3. Valores 34
3.3.1. Valores actuales de la empresa 34
3.3.2. Análisis de los valores actuales 34
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa 34
3.3.4. Valores propuestos 34
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa 36

Capítulo IV: Análisis Externo 37
4.1. Tendencias de las Variables del Entorno 37
4.1.1. Análisis político-gubernamental. 37
4.1.2. Análisis económico. 39
4.1.3. Análisis legal. 43
4.1.4. Análisis cultural. 44
4.1.5. Análisis tecnológico 45
4.1.6. Análisis ecológico. 46
4.2. Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno 47
4.3. Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno 48
4.4. Oportunidades y Amenazas 49

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE....50

Capítulo V: Análisis de la Industria....52
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)....52
5.1.1. Clientes de la industria....54
5.1.2. Principales empresas en el rubro....55
5.1.3. Cuota de mercado....57
5.1.4. Proveedores....58
5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria....58
5.2.1. Amenaza de productos o servicios sustitutos....59
5.2.2. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores....60
5.2.3. Poder de Negociación de los Clientes....62
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores....63
5.2.5. Rivalidad entre Competidores Existentes....64
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas....66
5.3.1. Productos sustitutos.....66
5.3.2. Nuevos competidores....67
5.3.3. Poder Negociación de los clientes....68
5.3.4. Poder negociación de los proveedores....68
5.3.5. Rivalidad entre los competidores....69
5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria....70
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC....71

Capítulo VI: Análisis Interno....74
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....74
6.1.1. Integración de estrategia y cultura....75
6.1.2. Gerencia....76
6.1.2.1. Planeación....76
6.1.2.2. Organización....76
6.1.2.3. Motivación....77
6.1.2.4. Administración del personal....77
6.1.2.5. Control....77
6.1.3. Marketing....78
6.1.3.1. Análisis de clientes....78
6.1.3.2. Ventas de productos y servicios....79
6.1.3.3. Planeación de productos y servicios....80
6.1.3.4. Fijación de precios....80
6.1.3.5. Distribución....80
6.1.3.6. Investigación de mercados....81
6.1.3.7. Análisis costo-beneficio....81
6.1.4. Finanzas y Contabilidad....81
6.1.5. Producción y operaciones....81
6.1.5.1. Proceso....82
6.1.5.2. Capacidad....82
6.1.5.3. Inventario....82
6.1.5.4. Fuerza laboral....83
6.1.5.5. Calidad....83
6.1.6. Investigación y desarrollo....83
6.1.7. Sistema de información administrativa....83

6.1.8. Cadena de valor de la empresa 83
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor 87
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor 88
6.4. Determinar las competencias de la empresa 89
6.4.1. Matriz VRIO 90
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa 91
6.5.1. Liderazgo en Costos 92
6.5.2. Diferenciación 92
6.5.3. Enfoque 92
6.6. Fortalezas y Debilidades 92
6.6.1. Las fortalezas 93
6.6.2. Las debilidades 93
6.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI 95

Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias 96
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos 96
7.1.1. Objetivos estratégicos. 96
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos 97
7.2. Diseño y formulación de estrategias 98
7.2.1. Modelo océano azul. 99
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa 101
7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria 102
7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear) 103
7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada 104
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias. 106
7.2.2.1. Matriz FODA 106
7.2.2.2. Matriz PEYEA 108
7.2.2.3. Matriz Interna Externa 109
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group 110
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia 115
7.3. Resumen de las estrategias formuladas 116

Capítulo VIII: Selección de la Estrategia 117
8.1. Método factores estratégicos claves 117
8.1.1. Criterios de selección. 117
8.1.2. Matriz de selección. 117
8.2. Método de escenarios 118
8.2.1. Descripción de escenarios considerados. 118
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios. 120
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC 121
8.4. Descripción de estrategia seleccionada 123
8.5. Descripción de estrategia contingente 123

Capítulo IX: Implantación de la Estrategia 124
9.1. Mapa de la estrategia 124
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia 125
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos 126
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos 127

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento 127
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas.....128
9.7. Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas de las estrategias 128
9.8. Presupuesto de cada una de las iniciativas 130
9.9. Cronograma de cada una de las iniciativas.....130

Capítulo X: Evaluación.....132
10.1. Evaluación cualitativa.....132
10.1.1. Criterios de evaluación 133
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios 135
10.2. Evaluación financiera de la estrategia 137
10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).....140
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia) 150
10.2.3. Balance General (situación actual y con la nueva estrategia).....151
10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).....153
10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia) 156
10.2.5.1. Proyección de Flujo de Caja Proyectado sin Estrategia 156
10.2.5.2. Proyección de Flujo de Caja Proyectado con Estrategia 157
10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).....158
10.2.6.1. Evaluación financiera sin estrategia.....158
10.2.6.2. Evaluación financiera con estrategia.....159

Conclusiones y Recomendaciones.....162

Referencias.....165

Anexos 169

Lista de Tablas

Tabla 1	Perú: Evolución del PBI del periodo 2017/2016, 2018/2017	28
Tabla 2	Manufactura: Valor Agregado Bruto	29
Tabla 3	Perú: Evolución del PBI del periodo 2016/2015, 2017/2016	30
Tabla 4	Manufactura: Valor Agregado Bruto	31
Tabla 5	Matriz de la visión propuesta	32
Tabla 6	Matriz de la misión propuesta	33
Tabla 7	Alineación de la visión con los valores	36
Tabla 8	Alineación de la misión con los valores	36
Tabla 9	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	47
Tabla 10	Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	48
Tabla 11	Oportunidades	49
Tabla 12	Amenazas	49
Tabla 13	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	50
Tabla 14	Principales empresas del mercado	56
Tabla 15	Resumen de la Empresa “Corporación Gráfica Navarrete S.A.”	56
Tabla 16	Resumen de la Empresa “Tai Loy S.A.”	56
Tabla 17	Resumen de la Empresa “Vivalo Import Export E.I.R.L.”	57
Tabla 18	Productos sustitutos	67
Tabla 19	Nuevos competidores	67
Tabla 20	Poder de Negociación de los clientes	68
Tabla 21	Poder de Negociación de los proveedores	69
Tabla 22	Rivalidad entre competidores	70
Tabla 23	Análisis del Grado de atractividad de la industria	71
Tabla 24	Propuesta de Factores Críticos de Éxito para la MPC de Vivalo Import Export E.I.R.L.	72
Tabla 25	Matriz de Perfil Competitivo de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	73
Tabla 26	Cultura Organizacional de Vivalo Import Export E.I.R.L.	75
Tabla 27	Indicadores Financieros	88
Tabla 28	Comparación con el líder de la industria	89
Tabla 29	Matriz VRIO de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	91
Tabla 30	Ventajas competitivas de la empresa	92
Tabla 31	Matriz EFI de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	95
Tabla 32	Objetivo Estratégico 01	97
Tabla 33	Objetivo Estratégico 02	98
Tabla 34	La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul	100
Tabla 35	Los seis principios de la estrategia del océano azul	100
Tabla 36	Estado actual de los factores claves de la industria	101
Tabla 37	Preguntas para crear una nueva curva de valor	103
Tabla 38	Principios de las nuevas estrategias	104
Tabla 39	Matriz FODA de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	107

Tabla 40	Matriz PEYEA de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	108
Tabla 41	Participación de mercado de los principales competidores en soles	112
Tabla 42	Participación de mercado de los principales competidores en porcentaje (%)	112
Tabla 43	Participación de ingresos y utilidades por unidad de negocios (Año 2018)	112
Tabla 44	Tasa de crecimiento de los productos al año 2018	113
Tabla 45	Determinación de los datos para la matriz BCG (al 31/12/2018)	113
Tabla 46	Resumen de las estrategias formuladas de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	116
Tabla 47	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Vivalo Import Export E.I.R.L.	118
Tabla 48	Matriz de escenarios	119
Tabla 49	Comparación de estrategias con escenarios de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	120
Tabla 50	Matriz MPEC de la empresa de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	122
Tabla 51	Matriz de Indicadores de los objetivos específicos	126
Tabla 52	Matriz de Iniciativas Estratégicas	127
Tabla 53	Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas de las estrategias	129
Tabla 54	Matriz de presupuesto de las iniciativas estratégicas	130
Tabla 55	Matriz de cronograma de las Iniciativas Estratégicas	131
Tabla 56	Matriz Rumelt de Vivalo Import Export E.I.R.L.	136
Tabla 57	Beta apalancado	138
Tabla 58	Riesgo país de Perú	139
Tabla 59	Obligaciones Financieras al 31-12-2018	140
Tabla 60	Estado de Situación Financiera Histórico (Años 2015 – 2018)	141
Tabla 61	Estado de Resultados (Situación actual)	142
Tabla 62	Ratios Financieros de la Empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. (Años 2015 – 2018)	144
Tabla 63	Proyección de precios de venta	146
Tabla 64	Proyección de costos unitarios	147
Tabla 65	Nivel de producción	147
Tabla 66	Lanzamiento de coleccionables (Figuritas)	148
Tabla 67	Programa de Inversión con la estrategia	148
Tabla 68	Gastos de Administración (Sin Estrategia)	149
Tabla 69	Gastos Administrativos (Con Estrategia)	149
Tabla 70	Gastos de Venta (Sin Estrategia)	149
Tabla 71	Gastos de Venta (Con Estrategia)	149
Tabla 72	Proyección de los Ingresos con Estrategia	150
Tabla 73	Estado de Resultados de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. con la Estrategia	150
Tabla 74	Balance General de la Empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. con la Estrategia	152
Tabla 75	Flujo de Efectivo (Situación Actual)	154
Tabla 76	Flujo de Efectivo (con la Nueva Estrategia)	155

Tabla 77 Flujo de Caja Proyectado situación actual (sin estrategia) 156
Tabla 78 Flujo de caja proyectado con estrategia 157
Tabla 79 Evaluación del Flujo de Caja sin la Estrategia 158
Tabla 80 Evaluación del Flujo de Caja con la estrategia 159
Tabla 81 Flujo de Caja Incremental con la Estrategia 159
Tabla 82 Ratios financieros con la Estrategia 160

Lista de Figuras

Figura 1. Ilustraciones de colecciones de álbumes y figuritas. 22
Figura 2. Ilustraciones de colecciones comercializadas en el rubro de Cards 22
Figura 3. Ilustraciones de colecciones comercializadas en el rubro de Postales 23
Figura 4. Ilustraciones de colecciones comercializadas en el rubro de muñecos de colección 23
Figura 5. Etapa de madurez de los álbumes y figuritas 25
Figura 6. Etapa de crecimiento de los cards coleccionables 26
Figura 7. Etapa de introducción de las postales y muñecos de colección 26
Figura 8. Organigrama de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. 28
Figura 9. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008_I-2018_II (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Año Base 2007=100. 40
Figura 10. Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual, 2007-2017 (Soles constantes base=2017 a precios Lima Metropolitana. 42
Figura 11: Participación en el mercado de las principales empresas 57
Figura 12. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector. 59
Figura 13. Actividades de la cadena de valor de la empresa. 84
Figura 14. Modelo Analítico para la Formación de la Estrategia. 98
Figura 15. Lienzo de la Estrategia de la Empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. 102
Figura 16. Lienzo de la estrategia actual de la industria. 103
Figura 17. Lienzo de la nueva estrategia. 105
Figura 18. Estrategia por desarrollar según el resultado del Eje X y Y de la Matriz PEYEA de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. 109
Figura 19. Matriz Interna Externa de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. 110
Figura 20. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. 114
Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. 115
Figura 22. Mapa Estratégico de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. 124
Figura 23. Ventas vs utilidad neta de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. 143
Figura 24. Ciclo de conversión de efectivo 145
Figura 25. Margen neto vs ROE 145

Lista de Anexos

Anexo 1.	Entrevista a la gerente general	170
Anexo 2.	Entrevista al gerente comercial	178
Anexo 3.	Entrevista al coordinador de administración	185
Anexo 4.	Entrevista al coordinador de producción	193
Anexo 5.	Entrevista al asistente de despacho	200
Anexo 6.	Entrevista al vendedor	203
Anexo 7.	Entrevista a cliente (distribuidor)	206
Anexo 8.	Entrevista a proveedor N° 01	211
Anexo 9.	Entrevista a proveedor N° 02	214
Anexo 10.	Entrevista Experto 01	216
Anexo 11.	Entrevista Experto 02	227
Anexo 12.	Entrevista Experto 03	234
Anexo 13.	Guía de pautas de Focus Group	238
Anexo 14.	Transcripción de Focus Group	240

Introducción

"El álbum de figuritas ayuda a promover el desarrollo de habilidades sociales fundamentales en los chicos, como pueden ser: presentarse ante otro, comunicarse, escuchar, participar, defender lo propio, ayudar, compartir, convencer a los demás, mediar, expresar sentimientos y comprender los sentimientos del otro, pedir permiso, disculparse, intercambiar y hacer frente a las presiones de grupo", señala Agustina Rasore, licenciada en Psicología, especializada en Terapia de Juego (Inter-cole-en-red, 2018).

El diario El País (2016) de Uruguay, en su artículo “Larga vida a las figuritas”, señala que “coleccionar un álbum reporta beneficios en el proceso de aprendizaje de los niños. Tolerar la espera, saber organizarse y cuidar sus pertenencias son algunos de ellos”; asimismo, precisa que independientemente de cuál sea la razón se obtienen varios beneficios para el proceso de aprendizaje de los niños en edad escolar, haciendo referencia a la psiquiatra infantil Natalia Trenchi, que indica que juntar figuritas permite hacer un ejercicio de trabajo en etapas hacia el logro de un objetivo, el proceso genera adiestramiento en la paciencia, a organizarse, a ser responsable de cuidar sus bienes y también saber cuándo usarlas, teniéndolas guardadas durante la clase.

La comercialización de álbumes y figuritas es un nexo de la expresión cultural de los infantes con la sociedad, esta práctica lleva más de seis décadas y todavía se sigue plasmando en el mercado, a pesar del avance de la tecnología, que piensa en fosilizar a estos productos en el mercado.

En el Capítulo I se determinó el problema central e identificaron oportunidades de negocios en un mercado creciente que justifican el presente plan estratégico, además de que sirva como instrumento de guía para la empresa, permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante los estudios en la Maestría.

En el Capítulo II se muestran las circunstancias en las que se formó la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., asimismo, se describe el giro comercial del negocio, los productos que incursionaron en el mercado de figuras y cards, se analizó el ciclo de vida del producto, se describió la estructura organizacional de la empresa, así como la situación operativa y financiera de la industria actual.

En el Capítulo III se buscó analizar la visión, la misión y los valores de la empresa, al no existir se propusieron la visión, misión y valores acorde con el mercado.

En el Capítulo IV se analizaron las variables del entorno externo que pueden afectar el desenvolvimiento en la empresa, para lo cual se realizó una clasificación previa de los diversos factores que componen el entorno, como son las variables políticas, económicas, legales, culturales, tecnológicas (análisis PESTEL), y que impactan en los clientes y proveedores, o generar oportunidades para el negocio (Matriz EFE).

En el Capítulo V de acuerdo con el análisis desarrollado de la industria se describió en forma general como el sector en el cual se desarrolla y opera la empresa ha ido evolucionando, en este capítulo se detallaron la demanda de mercado y la oferta de la industria, describiendo las cinco fuerzas competitivas de la industria (modelo de Porter), analizando el grado de atractividad de cada una de ellas y la matriz del perfil competitivo (MPC).

En Capítulo VI se describen cada una de las actividades que generan valor a la empresa, se analizaron los indicadores de estas actividades, comparándolos con la industria, así como se determinaron las ventajas competitivas de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades que existen en el negocio (matriz EFI), de igual forma se analizaron los recursos que tiene para tomar una ventaja frente a la competencia, que le permita ser más atractivo con los clientes (matriz VRIO)

En el Capítulo VII se detallaron los alcances y planeamiento de los objetivos estratégicos que guían el comportamiento de la empresa en todos sus niveles, por lo que fue necesario analizar con detalle los objetivos estratégicos y se formularon las estrategias necesarias que le permitan el éxito a la empresa en el mercado, para lo cual se desarrollaron y se analizaron las matrices FODA, PEYEA, MIE, BCG y GE.

En el Capítulo VIII se analizaron los métodos estratégicos claves y los criterios a tomar en cuenta para seleccionar la estrategia que se ajuste a las bondades del negocio, asimismo se describieron los diferentes escenarios, comparándolo con las estrategias (matriz MPEC), asimismo, se seleccionó una estrategia de contingencia.

En el Capítulo IX se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo de las estrategias seleccionadas, se analizaron los objetivos específicos, indicadores, metas, iniciativas u acciones, que le permitan a la empresa cumplir exitosamente con los objetivos de organización en el tiempo, calendarizando y presupuestando cada una de las acciones.

En el Capítulo X se desarrollaron y se evaluaron la parte cuantitativa de la empresa, desarrollando la evaluación financiera de la estrategia, proyectando los estados financieros básicos, como el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, y los criterios de evaluación financiera como el VAN, TIR y ratios financieros.

Capítulo I: Generalidades

1.1. Antecedentes

El mercado de álbumes y figuritas se encuentra en la Industria Gráfica Editorial, dicha industria se ve afectada por la poca información respecto del tamaño de mercado, oferta, demanda, la informalidad, el porcentaje que representa del Producto Bruto Interno (PBI), la tendencia u otra información relevante para conocer el mercado.

Barrón (2011) señala que la industria gráfica, a nivel de Lima Metropolitana, ha experimentado un espectacular crecimiento en el tamaño de la micro, pequeña, mediana y gran empresa, desarrollando diversos productos de potencial demanda. Asimismo, precisa que en las últimas dos décadas, el Perú ha experimentado cambios asombrosos, con el sistema político de la Nación, pues se puso en práctica el Sistema de Regionalización, para que estas divisiones administren automáticamente sus recursos naturales; por otro lado, se crean universidades privadas, bajo el amparo del Decreto Legislativo 882, Ley de Fomento Educativo con fines de lucro. Dichos cambios, crean más usuarios de diversidad de productos de la industria gráfica, que, ante el incremento de la demanda, exigen también mayores volúmenes de producción y ventas, y para ello mayores recursos de financiamiento. El sector gráfico de empresas, igual que muchos otros sectores del Perú, se caracteriza por la presencia de empresas formales en menor proporción, mientras que el gran porcentaje están en condiciones de informalidad.

Editorial Navarrete, en el año 1975 lanzó la colección “Lo sé todo”, tiempo en el que los patios de los colegios se llenaban de color con los álbumes y figuritas, el álbum que estaba orientado a enseñar ciencias naturales, relacionado al mundo animal. Posteriormente la oferta se diversificó, presentando álbumes con temas históricos, dibujos animados, bíblicos, autos, historia del Perú, anatomía, entre otros. Estos coleccionables marcaron historia por la aventura que implicaba llenarlos, la compra de sobres en los quioscos y el intercambio de figuras repetidas para conseguir las figuritas que faltaban. En sus inicios para pegar las figuritas se utilizaban goma y engrudo, lo cual manchaba los dedos con los intentos por ubicarlos en sus cuadros (Huerta-Mercado, 2018).

“España 82” fue el primer álbum que Panini trajo al Perú, con ocasión del mundial de fútbol del año 1982 realizado en España, en el que las figuras eran adhesivas, aprovechando la gestión del gobierno democrático de Fernando Belaunde Terry, en el que se pudieron importar productos, prohibidos durante la dictadura de Francisco Morales Bermúdez (El Comercio, 2014).

Por otro lado, el mundial de futbol Rusia 2018, ha hecho evidente la situación del mercado que se investiga. La colección del álbum Panini ha generado un alto movimiento en la población (en su mayoría personas adultas), con los intercambios de figuritas y los centros comerciales acondicionaron espacios para estos eventos. Según el Grupo RPP (2018) los álbumes y paquetones de figuras del Mundial Rusia 2018 de Panini tuvieron una gran demanda en el país y generó un desabastecimiento inusitado en todos los puntos de venta. En los primeros10 días que el álbum estuvo en el mercado se vendieron 140 toneladas de sobres, lo cual representa una cifra que supera largamente a las de 40 toneladas que se vendieron durante la campaña del álbum de Brasil 2014. Asimismo, Grupo RPP (2018) mencionó que el representante de la editorial italiana en Perú, Oscar Pizarro, explicó que el 90% de los coleccionistas buscaba conseguir paquetones del álbum, cuando históricamente la demanda era mayor por sobres de figuras con el 70%.

La comercialización de los coleccionables del rubro se realiza, principalmente, entre los meses de abril a diciembre, durante el periodo escolar, debido a que los productos están dirigidos principalmente a personas en edad escolar, con excepción de lo sucedido con la colección del mundial de futbol Rusia 2018 (ver Anexo 1 y 7).

En los inicios, las colecciones trataban temas educativos, como por ejemplo “Lo sé todo”. “El porqué de las cosas”, “La Guerra del Pacífico”, “El Cuerpo Humano”, “Cosmos”, posteriormente se introdujeron temas relacionados a series de dibujos animados, como “Caballeros del Zodiaco”, “Dragón Ball”, “Supercampeones”, “Pokemon”, luego ingresaron las colecciones con temas de videojuegos, como “Dota”, “Minecraft” y temas de películas “Los Pitufos”, “El Rey León”, “Star War”, “Avenger”, asimismo, se están incorporando muñecos en cada sobre de figuritas y, respecto de las innovaciones tecnológicas, productos en 3D, el uso de figuritas con realidad aumentada, que incorpora una aplicación para smartphone, y acabados especiales (dorados y plateados) (ver Anexo 10).

En el año 2014, la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. introduce al mercado los “cards”, basado en experiencias internacionales, principalmente México, los cards son cartas coleccionables, tipo naipes, que pueden ser utilizados como “cards game” o “cartas de juego”, permitiendo a los niños realizar juegos de ataque y defensa con sus compañeros, dado que contienen pesos o valores asignados. En el rubro de los coleccionables, los cards han logrado tener aceptación en el mercado, compartiendo con los álbumes y figuritas, alcanzando hasta el 70% y el 30% para los álbumes y figuras (ver Anexo 10).

Las principales empresas de coleccionables (álbumes y figuritas, y cards) que se encuentran posicionadas en el mercado peruano son Corporación Navarrete, Tai Loy

(distribuidor oficial de Panini) y Vivalo Import Export E.I.R.L., todas se encuentran ubicadas en Lima y tienen un canal de distribución para llegar a todos los departamentos del país, incluido Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, no venden a usuario final, sus clientes son distribuidores quienes colocan el producto a los puntos de venta, que están conformados por quioscos, librerías, bodegas, entre otros, asimismo, cuentan con equipos de promotores, que se encargan de promocionar los productos durante el lanzamiento de las colecciones, que incluye pegar afiches y regalar álbumes, y sobres de figuritas y cards (ver Anexos 10, 11 y 12).

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Según información obtenida de parte de la gerente general y propietaria de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., existen limitaciones operativas que le generan problemas para hacer frente a sus principales competidores, Editorial Navarrete, líder en el rubro, y Panini, empresa transnacional que compite con licencias de comercialización global; para lidiar con los informales que replican sus productos (piratería), para venderlos a menores precios y en grandes volúmenes en el mercado que se encuentra sensibilizado por las campañas de promotorías realizadas; y para hacer frente a las pérdidas por colecciones que no tienen aceptación, que alcanza hasta el 50% de sus colecciones lanzadas (ver Anexo 1).

La empresa no cuenta con un plan estratégico, que le permita definir sus metas y objetivos que oriente su desarrollo, sus objetivos se plantean a corto plazo, su crecimiento administrativo es lento, que no le permitió establecer una estructura organizacional formal, acorde a sus necesidades, como la no implementación de un área de investigación de mercado, asimismo, se ve afectada por el dinamismo estacional de venta de sus productos y por la tecnología digital que está desplazando a los materiales impresos, haciéndose necesario innovar para ser sostenibles en el tiempo.

La falta de herramientas de gestión no permite que la empresa crezca ordenadamente y con visión de futuro, por lo que es una oportunidad la elaboración de un Plan Estratégico que defina sus objetivos y oriente a alcanzar el nivel de desarrollo deseado en los próximos cuatro años (2019-2022).

1.3. Justificación del proyecto

1.3.1. Justificación académica

El desarrollo del presente plan estratégico ligado a la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante los estudios en la Maestría, para la obtención del Grado de Magister.

1.3.2. Justificación práctica

El plan estratégico es un instrumento que permite a las empresas alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo, por lo que el desarrollo del presente proyecto de investigación permitirá conocer el desenvolvimiento operativo y de gestión de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.; evaluar sus fortalezas y debilidades; conocer el mercado y su desarrollo futuro, para plantear acciones orientadas a brindarle mayor rentabilidad y a satisfacer las necesidades de sus clientes más exigentes.

1.4. Objetivo general y específicos

El objetivo general de la investigación es elaborar el Plan Estratégico para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. para el periodo 2019 al 2022, como herramienta de gestión para lograr su consolidación en el mercado peruano y mejorar su rentabilidad.

Los objetivos específicos son:

- Realizar un análisis y evaluación de la situación interna y externa de la empresa.
- Formular la visión, misión y valores de la empresa.
- Analizar y formular objetivos y diseñar las estrategias para el fortalecimiento de la empresa.
- Definir y seleccionar las estrategias para implementar en la empresa.
- Evaluar financieramente el plan estratégico para determinar su rentabilidad y soporte a la creación de valor del accionista.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances de la investigación

El presente plan estratégico abarcó a todas las áreas de la empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Lima.

1.5.2. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones encontradas son:

- Escasa información histórica de la empresa y del sector.
- Limitado acceso a la información de la empresa.
- Acceso limitado a la información de la competencia.
- La informalidad existente en el mercado.

Capítulo II: La Empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., inició sus actividades el 04 de marzo de 2008, constituida por la Sra. Ruth Normanda Valentín Palomino, como única accionista. En su etapa inicial la empresa comercializaba álbumes y figuritas de Editorial Navarrete, trabajando la Sra. Ruth Valentín y con un asistente, la comercialización se efectuaba en los meses de actividad escolar, debido a que las colecciones estaban dirigidas a niños entre 5 y 13 años.

El año 2011, la Sra. Ruth Valentín decide intervenir directamente en la producción de álbumes y figuritas, para lo cual registró ante Indecopi el nombre comercial denominado "Editorial Berlín" y se instaló en casa de un familiar, donde elaboró su primera colección, denominada "Dota", que tuvo gran acogida en el mercado; para lo cual, las actividades de mezcla y ensobrado se realizaban de manera manual y las ventas se efectuaban con personas amigas.

La Sra. Ruth Valentín es la Gerente General y cuenta con el apoyo de sus dos hijos en la administración de la empresa. El crecimiento económico del país dio la oportunidad a la empresa de lograr un crecimiento acelerado y de posicionarse adecuadamente en el mercado con su marca registrada. En el año 2017, compró un inmueble y suscribió representaciones de marcas muy importantes del mundo, como es el caso de la licencia "Kung Fu Panda". Acompañado al éxito, por los productos de alta calidad, se han presentado dificultades con algunas colecciones, que no eran aceptadas en el mercado, ocasionando pérdidas considerables.

El sector económico que pertenece la empresa es la industria gráfica, según la estructura del CIIU, cuarta revisión elaborado por el INEI, en concordancia con la Resolución Jefatural N° 024-2010-INEI, le corresponde el número 22195, y conforme a la clasificación de las partidas arancelarias se encuentra en el capítulo 49, referido a los "Productos editoriales, de la prensa y de las demás industrias gráficas; texto manuscritos o mecanografiados o planos", específicamente en la partida arancelaria 49.03, que corresponde a "Álbumes o libros de estampas y cuadernos para dibujar o colorear para, niños".

Existe poca información sobre el sector editorial en el Perú y no existen fuentes actualizadas para obtener datos sobre su evolución, su situación actual y sus perspectivas, asimismo, la política pública tiene que diseñar acciones concretas para estimular la creación intelectual y la protección de los derechos de los autores, y que la reproducción ilegal de

obras en el Perú es considerada como un factor que actúa perversamente sobre el desarrollo del mercado de la industria gráfica (Cámara Peruana del Libro, 2017).

2.2. Descripción del negocio

Vivalo Import Export E.I.R.L., con nombre comercial Editorial Berlín, se dedica a la elaboración de álbumes, figuras, revistas y trading cards coleccionables, teniendo como mercado el territorio nacional del Perú y está incursionando en el mercado boliviano a través de distribuidores. Su mercado objetivo está constituido por niños y niñas entre los cinco y 13 años, en edad escolar. Ha logrado establecer sus canales de distribución, para tener cobertura nacional, los cuales están compuesto como:

- Distribuidores Lima: cuentan con 21 distribuidores que le permiten cubrir la ciudad de Lima Metropolitana y la provincia constitucional del Callao, encargándose de abastecer a las librerías, quioscos, bazares, cabinas de internet, entre otros puntos de venta. A este canal, la empresa los conoce como los "paqueteros".
- Distribuidores Provincia: son empresas mayoristas en todos los departamentos, que alcanzan los 30 distribuidores a nivel nacional.
- Las Bases Lima: las bases son puntos de acopio de revistas, folletos, etc. de las diversas editoriales y periódicos que circulan en Lima, son 60 bases.

El portafolio de los productos de la empresa está destinado a niños y adolescentes de cinco a 13 años; los productos y los temas son definidos en base a la experiencia de la gerente general y del responsable del área de comercialización, quienes establecen las colecciones que distribuirán en el año; se diseñan para hombres y mujeres; y están orientadas al entretenimiento. El portafolio está conformado por los siguientes productos:

- Álbumes y figuritas, los álbumes son cuadernos o libros cuyas hojas están en blanco para que sea completada según los intereses de su propietario, tales como fotografías, figuritas, cromos, entre otros (Pérez & Gardey, 2018), asimismo, una figurita es un pequeño trozo de papel o cartón en el que hay imágenes impresas de personajes o ilustraciones decorativas, generalmente destinados a ser coleccionados por los niños (Oxford University Press, 2018) (ver Figura 1).

Figura 1. Ilustraciones de colecciones de álbumes y figuritas.

- Cards coleccionables, son tarjetas de varios tipos y características que contienen imágenes de personajes con la finalidad de coleccionarlas e intercambiarlas con otras personas (Fabara, 2015) (Ver figura 2).

Figura 2. Ilustraciones de colecciones comercializadas en el rubro de Cards

- Postales, respecto de las postales, López (2013) señala que se caracterizan por tener una imagen o fotografía destinados a ser coleccionados por los niños y jóvenes, también pueden ser pegados en la pared (ver Figura 3).

Figura 3. Ilustraciones de colecciones comercializadas en el rubro de Postales

- Muñecos de colección, son un juguete que representa una figura humana o dibujo animado, generalmente en forma reducida, fabricado con material de plástico, trapo o goma, y sirve como adorno o juguete (Oxford University Press, 2018) (ver Figura 4).

Figura 4. Ilustraciones de colecciones comercializadas en el rubro de muñecos de colección

El despacho de los álbumes se realiza en paquetes por 200 unidades y las figuritas en bolsas de 40 paquetes, por 50 sobres cada paquete y cinco figuritas por sobre; de los cards en bolsas de 40 paquetes, por 50 sobres cada paquete y cuatro cartas por sobre en promedio; de los postales en paquetes de 18 cajas, por 25 sobres por caja y por tres postales cada sobre; y de los muñecos de colección en bolsas de 12 tiras, por 12 unidades cada tira.

2.3. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto se define “como el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 273), y se consideran cuatro etapas consecutivas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

- Introducción, el producto nace y se introduce en el mercado. En esta etapa, los consumidores o compradores potenciales desconocen el producto, incluso puede que no exista una necesidad específica ni una demanda que justifique su aparición. Por tal razón, las ventas son bajas y avanzan lentamente gracias a los compradores más predispuestos a las innovaciones. Para potenciar la introducción del producto es necesario invertir en promoción y publicidad, especialmente la dirigida al nicho de mercado que puede ser más receptivo.
- Crecimiento, la etapa de crecimiento se caracteriza por el aumento de las ventas. A medida que el producto se va conociendo, aumenta el interés de los consumidores y, por ende, incrementan los beneficios. Para consolidar este crecimiento, la empresa debe aumentar la producción para satisfacer la demanda. En esta fase, también llamada de desarrollo, puede aparecer algún producto competidor, así que es importante diversificar la oferta con variantes y modelos complementarios al original. La promoción debe hacerse más general.
- Madurez, es la etapa en la que se alcanza el máximo de producción y ventas. Poco a poco las ventas se paralizan, pero el producto ya está consolidado en el mercado y los beneficios son altos. Sin embargo, en algunos casos se tendrán que reducir los costos para lograr los mismos beneficios. La promoción debe centrarse en mantener la atención del mercado con el fin de alcanzar las ventas esperadas. Esta fase también se caracteriza por las subidas y bajadas en las ventas, debido a los intentos de la empresa por conservar la cuota de mercado. Esto es la consecuencia de que es la etapa en la que más estrategias se ponen en marcha para que el producto siga vivo en la mente del consumidor.

- Declive, es la última fase del ciclo de vida porque el producto pierde su atractivo para los compradores y las ventas decaen ya que el mercado puede estar saturado. Otras situaciones tienen relación con la rentabilidad; si la empresa no logra reducir los costos y los beneficios disminuyen, llegará un momento en el que ya no será rentable producirlo. Durante esta fase se pueden utilizar estrategias de precios antes de abandonar el producto; por ello deben aparecer las ofertas y los descuentos. En este mismo sentido, se debe orientar la estrategia publicitaria a comunicar esas oportunidades de conseguir el producto a menor precio.

El ciclo de vida de cada uno de productos del portafolio de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., se detalla a continuación:

- Los Álbumes y Figuritas se encuentran en la etapa de madurez, es el producto con el cual inició sus actividades la empresa, se encuentra consolidado en el mercado y es el que da los mayores beneficios, el ingreso por ventas alcanza aproximadamente el 50%, la empresa realiza esfuerzos de promoción para mantener la atención del mercado y lograr las ventas esperadas.

Figura 5. Etapa de madurez de los álbumes y figuritas

- Los Cards Coleccionables se encuentran en la etapa de crecimiento ya que los clientes conocen y compran el producto; logrando así ventas significativas.

Figura 6. Etapa de crecimiento de los cards coleccionables

- Las Postales y los Muñecos de Colección se encuentran en la etapa de introducción ya que se considera como un producto nuevo en la empresa.

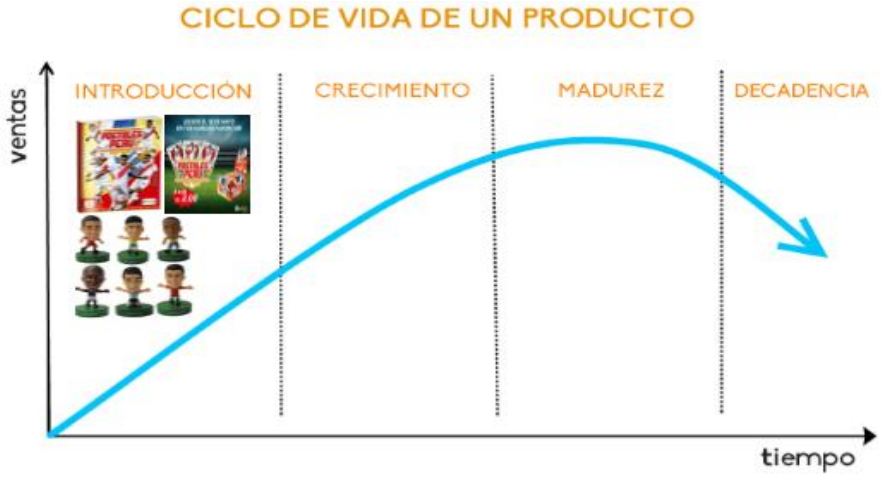

Figura 7. Etapa de introducción de las postales y muñecos de colección

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

Su rápido crecimiento, no ha permitido a la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. formular o establecer una estructura organizacional acorde a sus necesidades. No cuenta con un organigrama en su minuta de constitución, solamente consigna el puesto del gerente general; sin embargo, elaboraron un Organigrama (ver Figura 8), con la finalidad de poder administrar la organización, pero no describieron las funciones, perfiles y/o responsabilidades de cada puesto.

La empresa cuenta con 60 trabajadores, ubicados en dos áreas de línea (ver Figura 8). De las entrevistas realizadas (ver Anexos 1, 2, 3 y 4) se ha podido identificar funciones generales por cada puesto, como son:

- Gerencia General, ejerce representación legal de la empresa, se encarga de establecer las políticas de la empresa y de las relaciones en el frente externo, en la búsqueda de nuevos clientes estratégicos, nuevos proveedores y coordinaciones con los bancos para mejorar su financiamiento.
- Coordinación de Administración, se encarga de la conducción administrativa de la empresa, asegurando que los ingresos y egresos económicos se realicen de forma ordenada y oportuna. Asimismo, se encarga de la gestión de los recursos humanos.
- Analista de Créditos y Cobranzas, se encarga de evaluar a los clientes a efecto de otorgar línea de crédito o incrementarla y de la cobranza; asimismo, se encarga de los pagos a los proveedores, a los bancos y al personal.
- Analista de Contabilidad, encargado de realizar el seguimiento de los ingresos y egresos económicos de la empresa, determinar los impuestos, realizar el movimiento de caja y banco.
- Analista de Diseño Gráfico, se encarga del diseño de los coleccionables hasta la elaboración de una muestra, en base al requerimiento de la gerencia general.
- Gerencia Comercial, se encarga de la producción y comercialización de los productos, mediante relaciones comerciales y sostenimiento de los clientes.
- Coordinación de Planeamiento, a cargo de la definición del impulso de los canales de distribución según el tipo de coleccionable.
- Coordinación de Ventas, responsable de las ventas y distribución de los productos a los canales identificados por la coordinación de planeamiento.
- Coordinador de Producción, se encarga de la producción de los coleccionables impresos; es decir, cortar, ensobrar y empaquetar para su distribución.

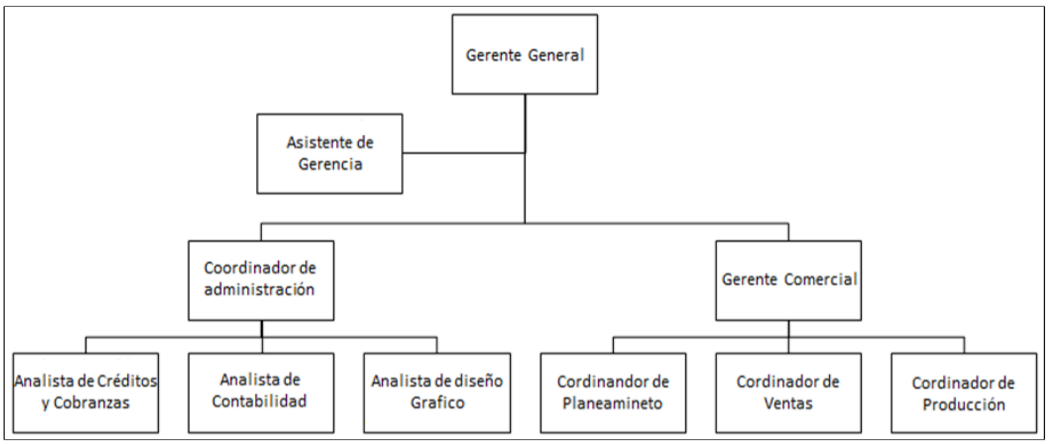

Figura 8. Organigrama de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria

Según el INEI (2018), el crecimiento del PBI 5,4% del segundo trimestre de 2018, por actividades económicas, destaca el buen desempeño de las actividades de transformación que crecieron alentadas por la expansión de la manufactura con un resultado de 10,8% (ver Tabla 1).

Tabla 1

Perú: Evolución del PBI del periodo 2017/2016, 2018/2017

Actividad	2017/2016				2018/2017			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/
Economía Total (PBI)	2,3	2,6	2,5	3,1	3,1	5,4	4,3	3,4
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	-0,4	0,5	0,2	1,4	5,7	10,2	8,4	7,1
Pesca y acuicultura	36,9	124,5	86,2	64,1	6,0	29,0	21,6	-10,1
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,2	1,9	3,0	6,4	0,4	-0,7	-0,1	1,6
Manufactura	2,3	4,5	3,4	2,9	0,5	10,8	5,7	1,0
Electricidad, gas y agua	1,0	1,6	1,3	3,7	2,0	4,6	3,3	2,1
Construcción	-5,0	-2,7	-3,8	-5,3	4,6	7,4	6,1	6,9
Comercio	0,3	1,0	0,7	1,4	2,7	3,2	3,0	2,2
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2,5	3,0	2,8	3,2	5,1	6,5	5,8	4,5
Alojamiento y restaurantes	0,8	1,3	1,0	1,8	3,6	2,9	3,2	2,4
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8,8	6,6	7,7	7,8	4,6	5,5	5,0	6,6
Servicios financieros, seguros y pensiones	-0,3	0,5	0,1	1,5	4,7	7,1	5,9	4,2
Servicios prestados a las empresas	0,8	0,2	0,5	1,3	2,7	3,5	3,1	2,4
Administración pública y defensa	3,4	3,6	3,5	3,8	4,3	4,2	4,3	4,0
Otros servicios	3,9	3,9	3,9	4,0	3,9	4,1	4,0	3,9
Total Industrias (VAB)	**2,1**	**2,6**	**2,4**	**3,0**	**3,0**	**5,4**	**4,2**	**3,3**
Otros impuestos a los productos y DM	4,2	2,5	3,4	3,7	4,0	5,9	4,9	5,0

Nota: Evolución del PBI del sector manufactura del periodo 2017/2016, 2018/2017. Tomado de "Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre del 2018", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018)

Asimismo, en el segundo trimestre de 2018, el Valor Agregado Bruto de la actividad manufactura a precios constantes de 2007 registró un crecimiento de 10,8%. Entre las industrias que aumentaron sus niveles de producción figuraron la industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones con un resultado de 9,6% (Ver Tabla 2).

Tabla 2
Manufactura: Valor Agregado Bruto

Actividad	2017/2016				2018/2017			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/
Manufactura	**2,3**	**4,5**	**3,4**	**2,9**	**0,5**	**10,8**	**5,7**	**1,0**
Industria alimenticia	8,1	21,0	14,6	11,1	2,3	20,4	11,9	1,1
Industria textil y del cuero	1,9	-0,4	0,8	-2,0	2,4	1,4	1,9	5,3
Industria de madera y muebles	-9,9	-7,8	-8,9	-2,9	-3,2	10,3	3,2	-15,1
Industria del papel, impresión y reproducción de grabaciones	-6,9	-3,7	-5,5	-3,3	-1,8	9,6	3,3	-3,3
Industria química	8,2	2,4	5,3	4,0	-1,5	2,1	0,3	0,0
Fabricación de productos minerales no metálicos	-1,6	-0,6	-1,1	-1,5	1,2	5,5	3,4	1,6
Industrias metálicas básicas	-4,2	-2,5	-3,3	-0,7	-2,1	7,3	2,8	0,6
Fabricación de productos metálicos	-0,2	-0,3	-0,2	1,0	-0,3	17,6	9,4	5,5
Otras Industrias manufactureras	10,9	8,0	9,4	6,2	7,0	9,2	8,1	4,0

Nota: Variación porcentual del índice de volumen físico del subsector de la industria del papel, impresión y reproducción de grabaciones. Tomado de "Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre del 2018" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2018).

El mercado nacional, al cierre del segundo trimestre del 2018 presenta un lento crecimiento económico, según el Banco Central de Reserva del Perú, el Producto Bruto Interno creció en al año 2017 en sólo 2,5% y proyecta un crecimiento de 3,7% para el 2018 (INEI, 2018a); asimismo, el PBI del sector manufactura ha tenido un retroceso consecutivo por cuarto año al 31 de diciembre del 2017, siendo su crecimiento de -0,3%, al año 2017 (Ver Tabla 3). De igual manera, se puede apreciar que en el período 2009-2011, las empresas formales han mostrado una tasa promedio anual de crecimiento de -22,3% en el valor de producción, 1,4% en el valor de importación, y -11,1% en el valor de las ventas (Maximixe_Consult_S.A., 2013). Con respecto a la venta de álbumes y coleccionables no existe información específica, motivo por lo cual se utiliza información del sector de la industria gráfica.

Tabla 3
Perú: Evolución del PBI del periodo 2016/2015, 2017/2016

Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Economía Total (PBI)	**4,5**	**4,0**	**4,4**	**3,0**	**4,0**	**2,3**	**2,6**	**2,9**	**2,2**	**2,5**
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,6	1,8	2,2	3,7	2,5	-0,4	0,5	7,0	4,0	2,6
Pesca y acuicultura	1,8	-56,0	71,5	31,1	-9,0	36,9	124,5	-44,5	-51,4	4,7
Extracción de petróleo, gas y minerales	11,7	19,7	12,8	7,1	12,6	4,2	1,9	4,1	2,6	3,2
Manufactura	-1,3	-5,5	2,4	2,3	-0,6	2,3	4,5	-1,8	-5,5	-0,3
Electricidad, gas y agua	10,7	7,5	6,8	5,9	7,7	1,0	1,6	1,6	0,2	1,1
Construcción	2,9	1,8	-3,5	-9,2	-2,5	-5,0	-2,7	6,2	9,1	2,2
Comercio	3,9	3,4	2,4	1,9	2,8	0,3	1,0	1,4	1,7	1,1
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4,3	3,5	3,7	3,6	3,8	2,5	3,0	2,0	4,2	2,9
Alojamiento y restaurantes	3,1	2,8	2,9	2,5	2,8	0,8	1,3	1,4	1,7	1,3
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8,4	11,4	7,6	7,9	8,8	8,8	6,6	8,9	7,8	8,0
Servicios financieros, seguros y pensiones	8,6	6,6	5,0	1,0	5,4	-0,3	0,5	1,8	2,9	1,2
Servicios prestados a las empresas	3,3	2,4	2,5	1,9	2,5	0,8	0,2	1,6	1,9	1,1
Administración pública y defensa	4,4	4,4	4,3	3,9	4,3	3,4	3,6	3,9	3,7	3,7
Otros servicios	4,3	4,4	4,1	4,0	4,2	3,9	3,9	3,7	3,7	3,8
Total Industrias (VAB)	**4,6**	**4,1**	**4,4**	**2,9**	**4,0**	**2,1**	**2,6**	**2,7**	**2,0**	**2,4**
Otros impuestos a los productos y DM	3,3	3,0	3,9	4,4	3,6	4,2	2,5	5,5	4,6	4,2

Nota: Evolución del PBI del sector manufactura del periodo 2016/2015, 2017/2016. Adaptado de "Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre del 2017" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2018a).

En el cuarto trimestre de 2017, el Valor Agregado Bruto de la actividad manufactura, a precios constantes de 2007, registró una contracción de -5,5% respecto al mismo periodo del año 2016. La industria de papel, impresión y reproducción de grabaciones registró un porcentaje de -16,8% debido a una menor demanda de impresión, que decreció en -30,3% y la reproducción de grabaciones que disminuyó en -18,8%. Además, cabe resaltar que la industria manufacturera acumuló al cuarto trimestre de 2017 una caída de -0,3% (ver Tabla 4)

Tabla 4
Manufactura: Valor Agregado Bruto

Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Manufactura	**-1,3**	**-5,5**	**2,4**	**2,3**	**-0,6**	**2,3**	**4,5**	**-1,8**	**-5,5**	**-0,3**
Industria alimenticia	2,4	-18,1	10,9	4,8	-0,8	8,1	21,0	-7,7	-11,4	1,6
Industria textil y del cuero	-3,6	-5,8	-7,3	-2,4	-4,8	1,9	-0,4	10,4	7,7	4,7
Industria de madera y muebles	5,1	-7,3	2,2	2,5	0,8	-9,9	-7,8	-29,9	-28,5	-19,9
Industria del papel, impresión y reproducción de grabaciones	2,2	-0,6	0,0	-2,2	-0,1	-6,9	-3,7	-1,9	-16,8	-7,5
Industria química	1,6	1,5	3,4	2,0	2,1	8,2	2,3	3,2	-3,6	2,4
Fabricación de productos minerales no metálicos	-1,1	2,4	-1,3	-2,4	-0,7	-1,6	-0,6	1,5	-1,6	-0,6
Industrias metálicas básicas	-1,8	4,2	5,1	-1,1	1,6	-4,2	-2,5	-0,5	-2,7	-2,4
Fabricación de productos metálicos	-12,5	-1,8	-3,9	7,3	-2,5	-0,2	-0,3	1,1	2,4	0,8
Otras Industrias manufactureras	-2,8	-8,8	-1,6	8,4	-1,2	10,9	8,0	3,5	-2,9	4,4

Nota: Variación porcentual del índice de volumen físico del subsector de la industria del papel, impresión y reproducción de grabaciones. Tomado de "Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre del 2017" por Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018a).

Capítulo III: Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

3.1. Visión

En un sentido amplio, la visión es una panorámica de todo lo que quiere ser una empresa y de lo que quiere lograr en última instancia, es decir, plantea la orientación de la organización en el futuro (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

En ese sentido, David y David (2017) señala que la declaración de la visión debe responder a una pregunta fundamental "¿En qué queremos convertirnos?"

3.1.1. Visión actual de la empresa.

La empresa carece de una visión definida.

3.1.2. Análisis de la visión actual.

La empresa carece de una visión definida.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Para establecer la visión de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. se han formulado diferentes preguntas y se respondieron a cada una de ellas (ver Tabla 5).

Tabla 5
Matriz de la visión propuesta

Tipo de pregunta	Respuesta
¿En qué queremos convertirnos?	Ser la empresa líder de productos coleccionables en el país.
¿Cómo vamos a llegar? (Ventaja Competitiva)	Contando con un canal de distribución eficiente y eficaz.
¿Con qué vamos a llegar? (Producto deseable)	Con productos de alta calidad, de carácter educativo, tecnológico y cultural.

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 40), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

3.1.4. Visión propuesta

En atención a lo señalado por David y David (2017), que la declaración de la visión debe reflejar el tipo de negocio en el que participa la empresa, la visión propuesta es:

"Ser la empresa líder de productos coleccionables en el país, teniendo un canal de distribución eficiente y eficaz que brinde productos de alta calidad, de carácter educativo, tecnológico y cultural".

3.2. Misión

La misión establece la línea o las líneas de negocios en las cuales la empresa pretende competir y cuáles son los clientes a los que quiere atender, es decir, plantea la forma en la que la empresa va a competir y atender (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

En ese mismo sentido, David y David (2017) señala que la declaración de la misión es la expresión perdurable del propósito de una organización que le hace distinto de otras similares, es la "razón de ser" y responde a una pregunta fundamental "¿Cuál es nuestro negocio?"

3.2.1. Misión actual de la empresa

La empresa carece de una misión definida.

3.2.2. Análisis de la misión actual

La empresa carece de una misión definida.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Para establecer la misión de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. se han formulado diferentes preguntas, respecto de su razón de ser, respondiendo a cada una de ellas, conforme a lo señalado por David y David (2017) se consideraron nueve componentes (Ver Tabla 6).

Tabla 6
Matriz de la misión propuesta

Componente	Respuesta
Clientes	Distribuidores que buscan diversificar sus productos y los que buscan una opción de trabajo
Producto / Servicio	Coleccionables innovadores y de alta calidad
Mercado	La empresa compite con distribución a nivel nacional
Tecnología	La empresa tiene a disposición equipos de alta tecnología para la producción de los coleccionables
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La empresa busca productos de alta calidad al más bajo precio, que representa mayor utilidad para sus clientes, permitiéndole crecer e incrementar la utilidad
Filosofía	Satisfacer la necesidad de los clientes
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Atender a un cliente exigente con productos de alta calidad
Preocupación por su imagen pública	La empresa promueve la disposición responsable de los residuos de las figuritas durante las promotorías.
Preocupación por sus empleados	Colaboradores capacitados para buscar satisfacer las necesidades de los clientes.

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 48), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

3.2.4. Misión propuesta

"Somos una empresa innovadora del sector industrial gráfico que buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes a nivel nacional, haciendo uso de equipos de alta tecnología para brindarles productos coleccionables innovadores, de bajo costo y alta calidad, contando con colaboradores capacitados y con responsabilidad social y ambiental"

3.3. Valores

Los valores, según Jones (2013), "son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables" (p.179).

3.3.1. Valores actuales de la empresa

La empresa no ha definido los valores; sin embargo, en las entrevistas a los trabajadores mencionaron los siguientes valores: puntualidad, espíritu de trabajo, disciplina, respeto y honestidad (Ver Anexo 1 y Anexo 12).

3.3.2. Análisis de los valores actuales

La empresa al carecer de valores definidos no es posible plantear un análisis de valores actuales.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Los elementos de los valores para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. deben estar alineados a su misión y visión, orientados al negocio y al compromiso de sus colaboradores.

3.3.4. Valores propuestos

Los valores que se proponen para le empresa permitirán generar una sinergia entre directivos y colaboradores, los cuales son:

- Compromiso, los colaboradores de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. deberán estar comprometidos con cada una de las actividades y obligaciones, logrando alcanzar más de lo esperado para satisfacer las necesidades de los clientes y las metas de la institución.

  Es la base para producir cualquier cambio poniendo en juego la capacidad de transformar las palabras en acciones cuando las circunstancias se ponen adversas. Los colaboradores deben ser personas comprometidas cumpliendo con sus

obligaciones, haciendo un poco más de lo esperado, al grado de sorprender mostrando un compromiso moral y empresarial.

- Honestidad, los colaboradores de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. deberán mostrar una conducta que demuestre rectitud y veracidad para que las funciones se realicen de manera transparente.
  La honestidad es un conducta y cualidad que se muestra en las acciones desempeñadas en el campo laboral al actuar siempre con rectitud y veracidad.
- Respeto, los colaboradores de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. deberán actuar de manera atenta y correcta hacia los clientes, proveedores y miembros de la compañía.
  Este valor tiene importancia al momento de comprometerse con la empresa para tener así un nivel productivo alto. Conformando así una empresa sólida y unida, caracterizándose por buscar de sus clientes como el de la empresa. Para una satisfacción completa de las necesidades y expectativas de los clientes como un alto nivel de calidad.
- Puntualidad, los colaboradores de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. deberán cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo establecido para ganar la confianza de los clientes.
  La puntualidad vela por el cuidado y diligencia de hacer las cosas en su debido tiempo, creando un compromiso de parte de todas personas que conforman el equipo laboral para que no se desperdicie tiempo ni esfuerzo y así ganar la confianza de los clientes.
- Trabajo en equipo, los colaboradores de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. deberán integrarse y apoyarse entre sí para obtener mejores resultados a través de un ambiente positivo.
  En el trabajo en equipo, cada miembro de la organización aporta de manera sustancial con sus labores al logro de la excelencia empresarial.
- Responsabilidad, los colaboradores de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. deberán actuar de manera consciente para cumplir con los objetivos establecidos. Además, deberán admitir las consecuencias de sus actos.
  La responsabilidad permitirá adquirir conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial. La responsabilidad debe ser al interior como al exterior de la organización, alcanzando a los colaboradores internos como a los trabajadores y a los clientes.

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. busca generar valor con el compromiso de su personal, la lealtad de sus clientes y el respeto a sus proveedores. Las Tablas 7 y 8 muestran la alineación de la visión y misión con los valores que se propone para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. donde se induce que los valores propuestos tienen coordinación con la visión y misión de la empresa:

Tabla 7
Alineación de la visión con los valores

Valores	Visión
Compromiso	"…que brinde productos de alta calidad, de carácter educativo, tecnológico y cultural".
Honestidad	"…teniendo un canal de distribución eficiente y eficaz…"
Respeto	"…teniendo un canal de distribución eficiente y eficaz…"
Puntualidad	"Ser la empresa líder de productos coleccionables en el país…"
Trabajo en equipo	"…teniendo un canal de distribución eficiente y eficaz…"
Responsabilidad	"…que brinde productos de alta calidad, de carácter educativo, tecnológico y cultural".

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 40), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

Tabla 8
Alineación de la misión con los valores

Valores	Misión
Compromiso	"…que buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes…"
Honestidad	"…distribuyendo productos coleccionables de alta calidad…"
Respeto	"…a un cliente exigente".
Puntualidad	"…a nivel nacional…"
Trabajo en equipo	"Somos una empresa innovadora del sector gráfico…"
Responsabilidad	"…brindándoles emociones y sentimientos…"

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 48), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

Capítulo IV: Análisis Externo

4.1. Tendencias de las Variables del Entorno

Conocer y analizar las variables externas que le pudieran beneficiar o perjudicar, permitirá a la empresa formular las estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, es el propósito de realizar una auditoría externa, para ello se desarrolla una lista limitada de variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación (David & David, 2017).

4.1.1. Análisis político-gubernamental.

Según D'Alessio (2014), el análisis político-gubernamental comprende la identificación y análisis de las fuerzas políticas y gubernamentales que van a determinar cómo operará la organización en el corto, mediano y largo plazo. Forma parte de este análisis las tendencias de las decisiones en temas de políticas del gobierno central y cómo influyen éstas en las actividades del negocio, de los clientes, de los proveedores y de los competidores. Los aspectos políticos y gubernamentales identificados que marcarán con mayor impacto al negocio son:

- Inestabilidad del Gobierno, en el Perú, con el ingreso del nuevo presidente Pedro Pablo Kuczynski el año 2016 se generó incertidumbre política, al tener oposición mayoritaria en el congreso, donde el partido Fuerza Popular contaba con 73 congresistas de los 130 que cuenta el congreso, generando que en marzo del 2018 renuncie el presidente, luego de haberse sobrepuesto a la vacancia que fue sometido en diciembre de 2017.

  Posteriormente, es investido como Presidente de la República, el Primer Vicepresidente, Ing. Martín Vizcarra, el 23 de marzo de 2018, sin tener mayoría política en el Congreso, quien trasmite un mensaje de trabajo en conjunto entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, con la finalidad de inyectar confianza en los agentes económicos. Ingresó con un nivel de aceptación alto de expectativa, pero se ha ido diluyendo rápidamente por marchas y retrocesos en sus decisiones políticas de índole económico y de gobernabilidad; sin embargo, con la presentación de cuatro proyectos de ley, aprobadas por el Congreso de la República, su nivel de aprobación subió al 61% al 01 de octubre de 2018 (El Comercio, 2018b).

  La inestabilidad en el gobierno impacta directamente en las ventas en el sector, según refiere la gerente general (ver Anexo 1). En tal situación, los padres dejan

de dar “propinas” a sus hijos, ya que guardan sus recursos para situaciones difíciles.

- Confianza para las inversiones privadas, el aspecto político es una variable importante para generar confianza en los inversionistas nacionales y extranjeros, de manera que se generen expectativas de confianza en las políticas económicas. Durante el gobierno del señor Ollanta Humala (28 julio 2011 al 28 de julio 2016) la inversión privada solo creció hasta el año 2013, ubicándose en el año 2012 con una tasa favorable de crecimiento de la inversión privada de 15.5% y en el 2013 con 6.9%, a partir de ese año la inversión privada se diluyó, tal es así que los tres últimos años de su gobierno (2014-2016) la tasa de crecimiento de la inversión privada fue negativa (-2.3%, -4,4% y -5.7%), según el informe de Actividad Productiva y Empleo del BCRP (2016), las principales causas internas de la caída de la inversión privada se debe a las malas señales dadas por el gobierno de Ollanta Humala, como expectativas inadecuadas, anuncios confusos, falta de liderazgo, entre otros, que destacan como problemas internos que generaron se reduzca la confianza de los inversionistas, por lo que no es posible invertir en un entorno incierto (Parodi, 2016).

  Con el gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski, se continuó con la tendencia a la baja en la inversión privada, especialmente por el ruido político, fenómeno El Niño y señales poco claras de gobernabilidad. El reciente gobierno de Martín Vizcarra tratará de mejorar su imagen política de su gabinete para darles la confianza y seguridad a los inversionistas nacionales y extranjeros. Según Perú 21 (2018), en el primer trimestre del año 2018, la inversión privada aumentó en 6.5%, en comparación con el primer trimestre del año 2017, contribuyendo a la expansión del PBI en 3.2%, que favoreció al incremento del consumo final privado en 2.9% y al consumo del Gobierno en 7.0%, y al aumento de la inversión privada en 6.5% y de la inversión pública en 3.5%.
- Niveles de Inversión Pública, las políticas de gobierno, que deben estar orientadas a la inversión para mejorar la productividad en el país y al cierra de brechas económicas en la población, dada las medidas del gobierno la inversión pública ha sido altamente volátil, teniendo un crecimiento de -5.7% en el 2015, del 3.1% y del -10.5% al cierre del I semestre del año 2017 (Mendoza, 2017).

  La gestión del presidente Kuczynski cambió las reglas de la Inversión Pública al dejar sin efecto el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y poner en su

reemplazo el nuevo sistema Invierte.Pe, tal situación ha generado un nuevo ciclo de aprendizaje de las entidades públicas y rezago de los proyectos de inversión pública.

- Seguridad jurídica, es una variable muy sensible en ambiente de las empresas, inversionistas y consumidores, que les permita tomar decisiones racionales en sus expectativas de inversión. La economía de mercado se afianza en la seguridad jurídica y el derecho a la propiedad, el gobierno debe demostrar estabilidad en esta variable de manera que genere confianza para las inversiones nacionales y extranjeras. El Perú es un país que en los últimos tres gobiernos de turno no ha existido una mayoría absoluta en el Legislativo para generar un marco jurídico de estabilidad y credibilidad, recurriéndose a las alianzas políticas para legislar en materia jurídica en el ámbito socio-económico, laboral, ambiental, tributario, etc. Esta variable tiene un gran impacto en la empresa Vivalo Import E.I.R.L. (Editorial Berlín), debido a las decisiones económicas y financieras que se tomarían en función a los anuncios jurídicos del gobierno en esta materia.

4.1.2. Análisis económico.

Según D'Alessio (2014), el análisis económico comprende el análisis de las tendencias de las variables macroeconómicas que impulsan o afectan el desarrollo de la economía en el país, lo cual permitirá prever el impacto que podría generar en los clientes y proveedores, y el efecto en la tasa de crecimiento y rentabilidad de la empresa. El desarrollo de los sectores depende, principalmente, de la estabilidad macroeconómica del país, que contribuye al desarrollo de la economía de un país.

- Evolución de las tasas de PBI, sobre la base de la Constitución Política del año 1993, donde se define que la economía se rige como una “economía social de mercado”, el Perú se reinsertó a la economía mundial, generándose un crecimiento sostenido desde el año 2000 hasta el año 2011, como el aumento del PBI constante, a tasas por encima del 5%, tal es así, que en el año 2008 se creció a la tasa histórica de 9.1%; sin embargo, desde el año 2011 se generó desaceleración del crecimiento económico llegando a crecer a tasas por debajo del 5%, en los tres últimos años 3,3%, 4.0% y 2.5% (La República, 2018).
  En el segundo trimestre del año 2018, el Producto Bruto Interno (PBI), a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 5,4% (ver Figura 9), incidiendo en la evolución de la demanda interna, dinamizada por el incremento del consumo y

la inversión, en un contexto internacional de crecimiento de las economías de los principales socios comerciales del Perú. El incremento del consumo final privado en 5,0% y del consumo de gobierno en 3,3%, y el aumento de la inversión pública en 8,6% y de la inversión privada en 6,2% incidieron en el crecimiento del PBI incidió e (INEI, 2018).

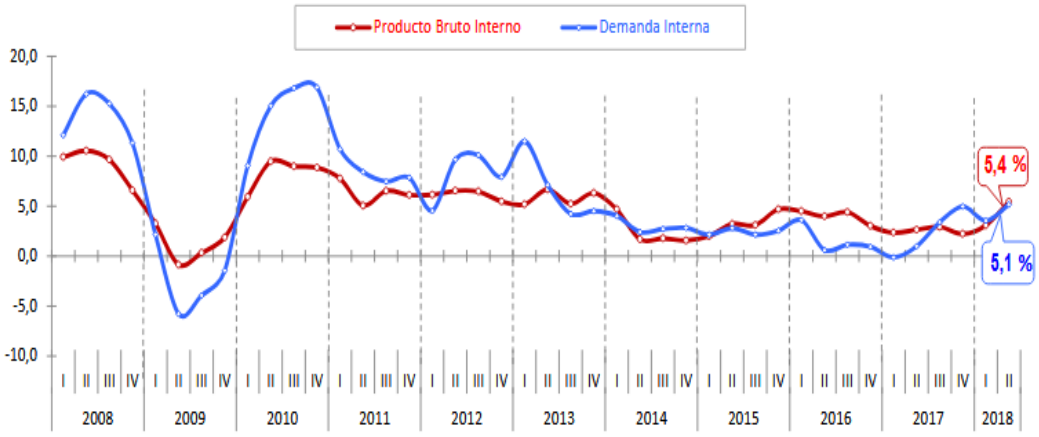

Figura 9. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008_I-2018_II (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Año Base 2007=100.
Tomado de "Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2018", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf

- Evolución de las tasas de interés, el comportamiento de las tasas de interés en los últimos años ha tenido una tendencia ligera al alza, con relación a los escenarios políticos del país, así como a los intervalos de la economía mundial. La tasa de interés en moneda nacional para préstamos o tasa activa (TAMN) en año 2014 era de 15.7% y en el año 2016 tiene un alza y se registra en 17.2% según el reporte de la Gerencia central de Estudios Económicos del BCRP, y para préstamos hasta 360 días las tasas en moneda nacional se ubicaban en 5.6% y para el año 2016 en 5.7%.

  Esta variable, si afecta a la empresa, teniendo en cuenta que se encuentra apalancada y debe estar pendiente de lo que suceda con la variación de las tasas de interés, para adecuar su estrategia financiera y poder tener nuevos apalancamientos en sus proyectos a futuro del negocio.

- Evolución de las tasas de cambio, la variable tasa de cambio no tiene un papel importante en la empresa, debido a que los insumos que utiliza la empresa son adquiridos en el mercado local.

  Una de las funciones del BCR es preservar la estabilidad de la moneda nacional y entre los años 2015 al 2018 la tasa de cambio de la moneda extranjera, especialmente el dólar estadounidense, ha tenido un crecimiento moderado dentro del rango meta del BCRP, que es de 3.20 soles por dólar a 3.30 soles por dólar.

  El tipo de cambio usado en el Perú es el TC flexible, y en los últimos cinco años ha tenido una variación al alza, tal es así, que en enero del 2013 el TC nominal compra interbancario era de 2.593 soles por dólar, y a enero del 2018 se sitúa en 3.214 soles por dólar, teniendo una devaluación acumulada nominal de 23.94%, a mayo del 2018 se sitúa el TC en 3.273 soles por dólar.
- Política monetaria, el Banco Central de Reserva del Perú es el encargado de conducir la política monetaria en el Perú, controlando la tasa de interés, el nivel de precios y la producción. Esta política tiene como función variar las tasas de interés usando como herramienta las operaciones de mercado abierto, pudiendo reducir la tasa de interés y expandir la economía, o aumentar la tasa de interés y contraer la economía. Las inversiones van a depender negativamente de la tasa de interés y positivamente del nivel de producción y/o ventas. También el BCR se basa en otros instrumentos monetarios para controlar la oferta monetaria como las tasas de encaje, variar las tasas de reserva de depósitos, entre otros.

  Por otra parte, de acuerdo con el crecimiento económico, el funcionario del BCRP señaló que las condiciones están dadas para que el PBI crezca 4,2% en el presente año 2018, en línea con lo estimado por el ente emisor en su reporte de inflación de diciembre. Además, afirmó que podría tener un sesgo al alza porque los precios commodities vendrán mejor de lo proyectado en dicho documento, que recoge los estimados del banco central sobre las principales variables económicas (El Comercio, 2018c).
- Política fiscal, la política fiscal es una variable económica que usan los gobiernos para expandir o contraer los ciclos económicos, usando como instrumentos la variación de las tasas de impuestos, el gasto público y las transferencias. Debido a la caída en la recaudación tributaria el gobierno del presidente Martin Vizcarra en mayo del 2018 con las atribuciones que le concedió el Poder legislativo, opto por aumentar ligeramente el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a los cigarrillos, a

las bebidas azucaradas y al combustible, con el objetivo de mejorar la salud y destinarlo a mayor gasto social en función a las necesidades de la población.

El Consejo Fiscal del país resaltó que entre los años 2018 y 2021, el Gobierno Peruano propone disminuir el déficit fiscal de 3.5% a 1% del PBI y converger hacia un nivel de deuda pública de 27.8% del PBI (Perú 21, 2018).

- Política salarial, la política salarial es una variable muy sensible para la empresa ya que contrata gran una parte de sus trabajadores en función a la RMV (Remuneración Mínima Vital), el sueldo mínimo alcanzó paso de S/ 850.00 a los S/. 930.00, con una variación de 9.41%, que empezó a regir desde el mes de mayo de 2018. El manejo de la política salarial prudente permitirá que los empresarios renueven los contratos, amplíen mano de obra o reduzcan personal, porque aumenta otros costos directos como la seguridad social, la CTS, vacaciones, gratificaciones y otros.

  El Diario Correo (2018) señala que, según el último informe de la Encuesta Nacional de Hogares, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2017 el ingreso real promedio por persona fue de 962 soles al mes, cifra que representa una disminución del 1,5% respecto del ingreso promedio mensual del año 2016, que fue de 977 soles (ver Figura 10).

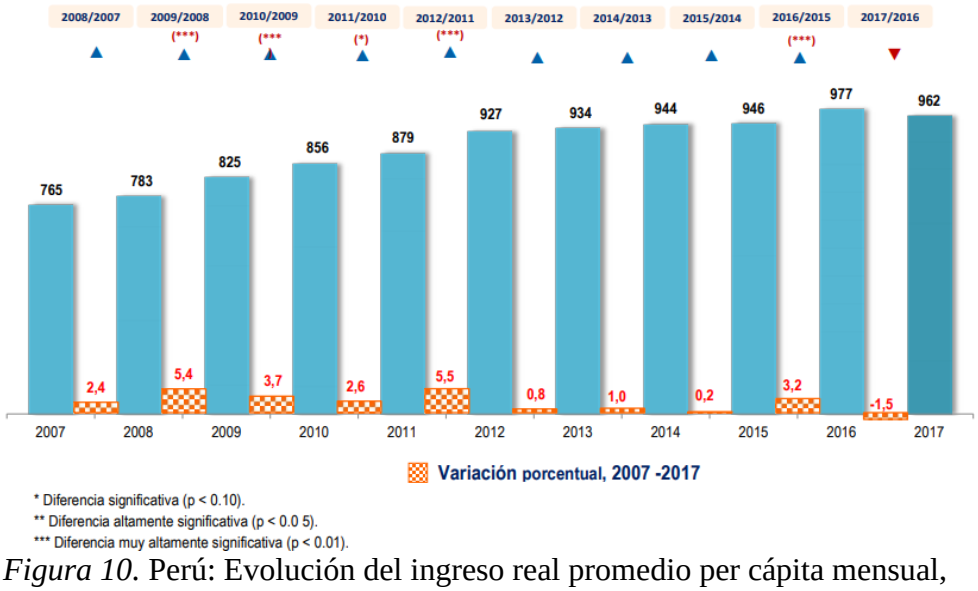

Figura 10. Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual, 2007-2017 (Soles constantes base=2017 a precios Lima Metropolitana. Tomado de "Ingreso mensual per cápita es 962 soles, según cifras del INEI", por Diario Correo, 2018. Recuperado de https://diariocorreo.pe/economia/ingreso-mensual-capita-es-962-soles-segun-cifras-del-inei-815292/

4.1.3. Análisis legal.

Según D'Alessio (2014), el análisis legal comprende el análisis de la tendencia de los instrumentos legales, teniendo en cuenta que constituyen las reglas bajo las cuales debe operar la empresa.

- Derecho a la competencia, el Decreto Legislativo 701 encargado de regular las prácticas restrictivas y monopólicas de la libre competencia, con el fin de eliminar toda práctica monopólica y que restrinja la producción y/o comercialización de bienes y servicios. Es importante para la empresa, que participa en un mercado competitivo no tenga restricciones en el acceso al mercado. Al respecto, ESAN (2018) señala que en el mercado existe grandes agentes económicos que, haciendo uso de su poder, restringen indebidamente la competencia, con la finalidad de obtener beneficios, que podrían perjudicar a sus potenciales competidores y al consumidor final; por lo que, es importante que se conozcan los límites de posición de dominio de las empresas y que sepan manejarse entre ellos.
- Derecho de autor, el Decreto Legislativo 822 es la base de la Ley sobre los derechos de autor, mediante el cual el Gobierno garantiza el Derecho de Autor y se hace frente a la piratería, está a cargo del INDECOPI, organismo creado con el D.L. 1309. La importancia del decreto genera confianza para la inversión en el rubro, ya que las licencias para la elaboración y comercialización de los productos son globales y se ve competencia de la piratería cuando la colección tiene éxito, que afecta directamente a las ventas.
- Régimen MYPE Tributario – RMT, el Poder Ejecutivo publicó el Decreto Legislativo N° 1269 que crea el Régimen MYPE Tributario (RMT) del Impuesto a la Renta, que comprende a los contribuyentes de la micro y pequeña empresa domiciliados en el país, siempre que sus ingresos netos no superen las 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el ejercicio.

  Esta Ley permite a las micro y pequeñas empresas gozar de ciertos beneficios laborales y tributarios; es decir, si es un microempresario no pagará beneficios sociales como CTS, gratificaciones y solo pagara 15 días de vacaciones por año, las pequeñas empresas pagarán los beneficios laborales de ley, pero tendrán el beneficio tributario de gozar de una tasa de impuesto a la renta especial, decreto que es usado por la empresa, teniendo en cuenta que no supera el límite máximo establecido en ventas.

- Alianza del Pacifico, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018) entre los beneficios que otorga el Acuerdo Comercial del Perú en la Alianza del Pacífico se debe resaltar la institucionalidad y estructura jurídica previsibles; proceso de integración profunda sostenible en el tiempo – libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas; proyección como una plataforma de articulación política, de integración económica y comercial hacia otras regiones Asia Pacífico; y seguridad jurídica para los operadores de comercio.

4.1.4. Análisis cultural.

Según D'Alessio (2014), en el análisis cultural se realiza la identificación y análisis de las tendencias culturales de la población, teniendo en cuenta que ello determina el perfil del comprador, el tamaño del mercado, hábitos de compra, cómo afecta el comportamiento organizacional e influyen en las decisiones de las compras, involucrando creencias, valores, actitudes, opiniones, entre otros aspectos.

- Nivel educativo, el nivel educativo en el país se encuentra en los últimos lugares, de acuerdo con la evaluación PISA, el Perú se ubica en el puesto 64 de un total de 70 (Perú 21, 2016). Con dichos resultados, el Perú se posiciona por debajo del nivel mínimo de desempeño (nivel 2 de 5 posibles) en las áreas de ciencia, matemática y lectura, razón por la cual todavía el Perú se ubica en el tercio más bajo del ranking en la evaluación (Gestión, 2018). El nivel educativo no es relevante porque los productos que ofrecen las editoriales son de entretenimiento (ver Anexo 11).
- Actividades culturales, desde el año 2009, que se promulgó la Ley 29168 - Ley de Promoción de la Industria del Espectáculo, eliminando el Impuesto Municipal y la rebaja del Impuesto a la Renta del 30% al 15%, que ha promovido el incremento de espectáculos en el país. El sector se ve favorecido con las actividades culturales, ya que son oportunidades para el desarrollo de colecciones relacionadas a los eventos (ver Anexo 11).
- Comercio informal, que promueve que no se respeten los derechos de autor, en el mercado peruano representa el 70% la actividad económica, ello afecta directamente a la empresa. El modus operandi de los informales, llamados “piratas”, conlleva a reducción de las ventas, ya que copian las colecciones y las venden en las llamadas “colecciones completas”, que son álbumes originales, comprados de la empresa, pero las figuritas son copiadas (ver Anexo 10). Además, es importante indicar que el Loayza (2018) señaló que:

> La informalidad es la forma distorsionada con la que una economía excesivamente reglamentada responde tanto a los choques que enfrenta como a su potencial de crecimiento. Se trata de una respuesta distorsionada porque la informalidad supone una asignación de recursos deficiente que conlleva la pérdida, por lo menos parcial, de las ventajas que ofrece la legalidad: la protección policial y judicial, el acceso al crédito formal, y la capacidad de participar en los mercados internacionales. (p. 46)

- Cambio generacional y uso de internet, la modernización de la economía y las telecomunicaciones ha permitido que los consumidores sean muy volátiles al comprar un producto, especialmente a partir de la generación de los millennials, esta nueva generación usa en mayor escala el internet y las bondades que el da este servicio, como son el uso de los smartphones, el Internet, la televisión por cable, entre otros; por lo tanto, los gustos y las preferencias de este nuevo público objetivo, van a cambiar el ciclo de vida de los productos. Asimismo, “cualquier adulto que convive con niños pequeños podrá notar un fenómeno acerca de su conducta al momento de consumir contenidos audiovisuales: ellos prefieren acceder a videos en internet en vez de hacerlo a través de los canales de aire, cable o satelitales, tal como acostumbraba a hacer él durante su infancia”. Estudios recientes a nivel global reflejan que aquellos que tienen menos de 18 años realizan sus consumos culturales en pantallas no tradicionales. Asimismo, Gestión (2017) señala que los padres escuchaban música en radio o CD, los niños hoy lo hacen en su celular, tableta o en la computadora, los padres miraban televisión para entretenerse, los niños de hoy pasan en sus días en las pantallas, ya que así aprenden, hacen sus tareas, se comunican con sus amigos y se entretienen. El cambio generacional y uso de internet afectan directamente a las ventas en el sector, los niños suelen cambiar sus hábitos de consumo o buscan información de las colecciones que impulsa la empresa, señala la gerente general.

4.1.5. Análisis tecnológico.

Según D'Alessio (2014), en el análisis tecnológico se realiza la identificación y análisis de las tendencias del avance de la tecnología en el rubro de la empresa, a efecto de establecer las implicancias que generan en la empresa la velocidad del cambio, las innovaciones científicas, la difusión de los conocimientos, entre otros aspectos, de manera que se deben eliminar las prácticas obsoletas, que no permiten la redefinición de los nuevos

diseños de la organización, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, y hacer frente a las nuevas necesidades o decidir la tercerización de actividades.

- Industria de la imprenta, con el crecimiento económico se han realizado inversiones en industria de la imprenta, desarrollándose plantas de impresión mediante rotativas que genera disminución en los costos por grandes volúmenes.
- Internet como fuente de intercambio de información, permite el intercambio de información en tiempo real (texto, imágenes y video), con los dueños de las licencias que se encuentran en otros países, para la elaboración de los coleccionables.
- Maquinaria (Bien de capital), la modernización de la maquinaria es importante en el rubro, ya que permite responden a las necesidades de los clientes, acelerando producción y perfecciona los productos terminados.

4.1.6. Análisis ecológico.

Respecto del análisis ecológico, D'Alessio (2014), señala que la importancia que viene adquiriendo la conciencia tecnológica y la conservación del medio ambiente, como preocupación de la humanidad y responsabilidad de las futuras generaciones, conlleva a que se identifiquen y se analicen las tendencias de la regulación respecto al cuidado y sostenibilidad del medio ambiente y de las actividades que desarrolla la empresa, es importante tener en cuenta que los materiales impresos, que superan el 95% de los componentes de los coleccionables que comercializa la empresa, está constituido por productos derivados del papel y plástico (sobres de las figuritas).

- La Ley N° 30884, publicada en el Diario El Peruano el 19 de diciembre de 2018, regula el uso de los plásticos de un solo uso y los recipientes o envases descartables, esta ley prohíbe progresivamente el uso de bolsas de polietileno, así como, el uso de plásticos de un solo uso y de recipientes o envases descartables, de igual forma deben registrarse los fabricantes, importadores y distribuidores de estos productos.
- Utilización de papel reciclado, con la finalidad de mitigar el impacto en el medio ambiente, el Ministerio del Ambiente impulsa el uso del uso del papel reciclado habiendo establecido los porcentajes de material reciclado en plásticos, papeles y cartones a ser usados por las entidades del Sector Público, mediante Resolución Ministerial Nº 021-2011-MINAM.

4.2. Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno

En la Tabla 9 se muestran los factores de la evaluación externa, donde se determina el impacto en clientes y proveedores de cada una de las variables, que se transformarán luego en las amenazas y oportunidades del negocio en marcha.

Tabla 9

Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

Factores de evaluación externa	Impacto en Clientes (Distribuidor)	Impacto en Proveedores
1. Variables político-gubernamentales		
1.1 Estabilidad del Gobierno	Confianza en las compras	Mayor inversión
1.2 Confianza para las inversiones privadas	Mejora su capacidad adquisitiva	Mejora su nivel de producción
1.3 Niveles de Inversión pública	Mayor demanda	Mayor demanda
1.4 Seguridad jurídica	Confianza para sus negocios	Confianza para sus negocios
2. Variables económicas		
2.1 Evolución de las tasas del PBI	Mejora las ventas	Mejora las ventas
2.2 Evolución de las tasas de interés	Se encarecen los prestamos	Se encarecen los prestamos
2.3 Evolución de las tasas de cambio	Afecta deudas en dólares	Afecta deuda en dólares
2.4 Política monetaria	Mayor cobertura de ventas	Mayor cobertura de ventas
2.5 Política fiscal	Afecta las ventas	Afecta las ventas
2.6 Política salarial	Incrementan los costos	Incrementan los costos
3. Variables legales		
3.1 Derecho a la competencia	Baja la oferta	Disminuye las ventas
3.2 Derecho de autor	Sube las ventas	Se mantienen las ventas
3.3 Régimen MYPE Tributario	Se reducen los costos	No impacta
3.4 Alianza del Pacífico	No impacta	Apertura de mercado
4. Variables culturales		
4.1 Nivel educativo	Incrementa las ventas	Incrementa las ventas
4.2 Actividades culturales	Mejora la demanda	Incrementa las ventas
4.3 Comercio informal	Disminuye venta y rentabilidad	Disminuye venta y rentabilidad
4.4 Cambio generacional y uso de internet	Cambio en las ventas y rentabilidad	Cambio en las ventas y rentabilidad
5. Variables tecnológicas		
5.1 Industria de la imprenta	Mejora su rentabilidad	Reduce costo de producción
5.2 Internet como fuente de intercambio de información	Incrementa su capacidad de negociación	Incrementa su oferta
5.3. Maquinaria (Bien de capital)	Mejora la calidad del producto	Reduce los costos de producción
6. Variables ecológicas		
6.1 Ley que regula el plástico de un solo uso (Ley 30884)	Mayores costos	Mayores costos
6.2 Utilización de papel reciclado	Menores costos	Menores costos

Nota: Adaptado *de Conceptos de Administración Estratégica* (p. 63), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

4.3. Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno

En la Tabla 10 se muestra los factores de la evaluación externa y el impacto que tienen estos en la empresa.

Tabla 10
Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Factores de evaluación externa	Impacto en la empresa
1. Variables político-gubernamentales	
1.1 Estabilidad del Gobierno	Mayor producción y rentabilidad
1.2 Confianza para las inversiones privadas	Mayor inversión
1.3 Nivel de Inversión Pública	Mayor demanda
1.4 Seguridad jurídica	Confianza en los negocios
2. Variables económicas	
2.1 Evolución de las tasas del PBI	Mejoran las ventas
2.2 Evolución de las tasas de interés	Se encarecen los préstamos
2.3 Evolución de las tasas de cambio	Afectan las deudas y operaciones en dólares
2.4 Política monetaria	Mayor cobertura de ventas
2.5 Política fiscal	Disminuye ventas y rentabilidad
2.6 Política salarial	Incrementan los costos
3. Variables legales	
3.1 Derecho a la competencia	Impide la participación - práctica monopólica
3.2 Derecho de autor	Disminuye la piratería y mejora los ingresos
3.3 Régimen MYPE Tributario	Reducen los costos
3.4 Alianza del Pacífico	Mejora su posibilidad de ampliar mercado
4. Variables culturales	
4.1 Nivel educativo	Incrementa la demanda
4.2 Actividades culturales	Incrementa la demanda
4.3 Comercio informal	Disminuye venta y rentabilidad
4.4 Cambio generacional y uso de internet	Disminuye ventas y rentabilidad
5. Variables tecnológicas	
5.1 Industria de la imprenta	Reduce costo de producción
5.2 Internet como fuente de intercambio de información	Incrementa su oferta
5.3 Maquinaria (Bien de capital)	Mejora la productividad
6. Variables ecológicas	
6.1 Ley que regula el plástico de un solo Uso (Ley 30884)	Mayores costos
6.2 Utilización de papel reciclado	Menores costos

Nota: Adaptado *de Conceptos de Administración Estratégica* (p. 63), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

4.4. Oportunidades y Amenazas

En las Tablas 11 y 12 se muestran las oportunidades y amenazas de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., resultado de las entrevistas a profundidad aplicadas a los expertos (ver Anexos 10, 11 y 12).

Tabla 11
Oportunidades

Factores de evaluación externa	Oportunidades / Amenazas
1.1 Estabilidad del Gobierno	Oportunidad
1.2 Confianza para las inversiones privadas	Oportunidad
1.3 Nivel de Inversión Pública	Oportunidad
2.1 Evolución del PBI	Oportunidad
2.4 Política monetaria – Crecimiento PBI 4.2% - 2019	Oportunidad
3.2 Derecho de autor	Oportunidad
3.3 Régimen MYPE Tributario – Beneficios laborales y tributarios	Oportunidad
3.4 Alianza del Pacífico	Oportunidad
4.1 Nivel educativo	Oportunidad
4.2 Actividades culturales	Oportunidad
5.1 Industria de la imprenta – Tecnología rotativa	Oportunidad
5.2 Internet como fuente de intercambio de información	Oportunidad
5.3 Maquinaria – Ensobradores de mayor velocidad	Oportunidad
6.2 Utilización de papel reciclado	Oportunidad

Nota: Adaptado *de Conceptos de Administración Estratégica* (p. 63), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

Tabla 12
Amenazas

Factores de evaluación externa	Oportunidades / Amenazas
1.4 Inestabilidad de la seguridad jurídica	Amenaza
2.2 Evolución de las tasas de interés – Incremento	Amenaza
2.3 Evolución de las tasas de cambio	Amenaza
2.5 Política fiscal	Amenaza
2.6 Política salarial – Incremento de la Remun. Mín. Vital.	Amenaza
3.1 Derecho a la competencia – Copamiento de mercado	Amenaza
4.3 Comercio informal – Competencia desleal	Amenaza
4.4 Cambio generacional y uso de internet	Amenaza
6.1 Ley que regula el plástico de un solo uso (Ley 30884)	Amenaza

Nota: Adaptado *de Conceptos de Administración Estratégica* (p. 63), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), se usa para resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva obtenida en la auditoría externa, teniendo en consideración las oportunidades y las amenazas que afectan a la empresa y a la industria, asignando ponderaciones y calificaciones para cada factor, con la finalidad de obtener una puntuación ponderada total para la organización (David & David, 2017).

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los expertos (ver Anexos 10, 11 y 12) se procedió a elaborar la matriz EFE, siguiendo la metodología propuesta por David y David (2017) (Ver Tabla 13).

Tabla 13
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

	Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
	Oportunidades			
1	Estabilidad del Gobierno	0.05	2	0.10
2	Confianza para las inversiones privadas	0.04	3	0.12
3	Nivel de Inversión Pública	0.02	1	0.02
4	Evolución del PBI	0.04	3	0.12
5	Política monetaria – Crecimiento PBI 4.2% - 2019	0.05	3	0.15
6	Derecho de autor	0.06	2	0.12
7	Régimen MYPE Tributario – Beneficios laborales y tributarios	0.07	2	0.14
8	Alianza del Pacífico	0.03	1	0.03
9	Nivel educativo	0.03	3	0.09
10	Actividades culturales	0.02	4	0.08
11	Industria de la imprenta – Tecnología rotativa	0.06	4	0.24
12	Internet como fuente de intercambio de información	0.04	3	0.12
13	Utilización de papel reciclado	0.02	2	0.04
14	Maquinaria – Ensobradores de mayor velocidad	0.06	3	0.18
	Amenazas			
1	Inestabilidad de la seguridad jurídica	0.04	3	0.12
2	Evolución de las tasas de interés - Incremento	0.06	3	0.18
3	Evolución de las tasas de cambio	0.04	2	0.08
4	Política fiscal	0.04	2	0.08
5	Política salarial – Incremento de la Remun. Mín. Vital	0.05	3	0.15
6	Derecho a la competencia – Copamiento de mercado	0.06	3	0.18
7	Comercio informal – Competencia desleal	0.06	3	0.18
8	Cambio generacional y uso de internet	0.04	2	0.08
9	Ley que regula el plástico de un solo uso (Ley 30884)	0.02	1	0.02
	Total	1.00		**2.62**

Nota: Calificación1: deficiente; 2: promedio; 3 encima del promedio; 4: superior; el Total es la multiplicación de ponderación por calificación. Adaptado *de Conceptos de Administración Estratégica* (p. 77), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

David y David (2017) señalan que, sin importar el número de oportunidades o amenazas consideradas, la puntuación más alta es 4.0 y la más baja es 1.0 y la puntuación ponderada promedio es 2.5, como una media para establecer en nivel de éxito de una empresa; al respecto, la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. al tener una puntuación ponderada de 2.62, está teniendo éxito y aprovecha de manera positiva a las oportunidades y evita las amenazas existentes en su sector. Los factores más importantes correspondientes a las oportunidades son la industria de la imprenta con un ponderado de 0.24 y la maquinaria con un ponderado de 0.18, y los más relevantes de las amenazas con una puntuación de 0.18 son la evolución de las tasas de interés, el derecho a la competencia y el comercio informal.

Capítulo V: Análisis de la Industria

En este capítulo se analiza lo que ocurre en la industria gráfica editorial, relacionado a la producción y comercialización de álbumes, figuritas y cards coleccionables; es decir, se realiza el análisis de los potenciales clientes, proveedores, competidores y los productos sustitutos. El análisis de la industria se realizó siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Michel Porter y se culminó el capítulo con la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que identifica a los principales competidores, muestra sus debilidades y sus fortalezas con relación a la posición estratégica de la empresa (David & David, 2017).

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

David y David (2017) señalan que, de acuerdo al enfoque de la organización de la industria (OI), los factores externos son más importantes que los factores internos para que la empresa logre una ventaja competitiva, asimismo, señala que los partidarios del enfoque OI sostienen que el desempeño organizacional se determina principalmente por las fuerzas de la industria, las que ninguna empresa puede controlar.

Señala la Agencia EFE (2018) que la participación de la selección peruana en el mundial de fútbol de Rusia 2018, que regresó después de 36 años, ha contagiado a todo el país a la fiebre por coleccionar las figuritas de la Copa del Mundo de Rusia 2018, que llegaría a costar más de 850 soles llenar toda la colección, similar a un salario mínimo, asimismo, señala que conseguir el álbum o los sobres de figuritas se volvió altamente complicada en Lima, los sobres puestos a la venta se agotaban en instantes, por la alta demanda que crecía a diario, solo en diez días de distribución vendieron 140 toneladas de figuritas.

En su artículo "Yala, nola", Bedoya (2018) señala que eran los miles de adultos que abrían los sobres de figuritas como si saldaran cuentas con el pasado y que antes y después de cada álbum del Mundial existe el álbum genérico, el inopinado y seudopedagógico, que genera el ritual trascendental de pegar e intercambiar las figuritas, entre los títulos que destaca están: el álbum de Topo Gigio, Mi Perú, El porqué de las cosas, y El más y el menos, todos álbumes de Editorial Navarrete.

En este punto, Chiu (2014) señala que llenar un álbum de figuritas permite un encuentro generacional muy interesante, aunque los niños y los adultos puedan tener distintas motivaciones, asimismo, hace referencia a las editoriales Navarrete y Panini como los protagonistas de venta de álbumes y figuritas del Mundial de futbol. Los niños tienen el objetivo de llenar y obtener las figuritas de sus estrellas, mientras que los adultos mezclan la

nostalgia, valoración del contacto emocional con sus hijos y la motivación de mantener una costumbre. Las editoriales, que saben eso, manejan las emociones, haciendo que cualquier acontecimiento importante sea una oportunidad para la creación de un álbum. Resalta dos probables factores para el éxito o fracaso de las colecciones, la tradición y la autenticidad. Editorial Navarrete cuenta entre su principal fortaleza su historial peruano de álbumes, que influyen entre los adultos, mientras que la transnacional Panini cuenta con la licencia oficial de los mundiales de futbol de la FIFA, por lo que las estrategias de marketing influyen entre uno y otro competidor, Panini con alianzas estratégicas (diarios deportivos, cadenas de supermercados y grifos), mientras que Navarrete promueve con su equipo en lugares públicos. La regla básica del negocio, concordante con la entrevista realizada al cliente de la ciudad de Huancayo (ver Anexo 7), es que, si alguien obtiene un álbum y por lo menos un par de sobres de figuritas, a un precio muy bajo o gratis, se siente en la obligación o tiene la necesidad de completarlo, ya que un álbum incompleto no es una opción. Así, la cultura "Yala/Nola" transita generacionalmente, por lo que el valor de una figurita especial o de la que falta para completar, comprar un paquetón, qué hacer con el álbum lleno, son los insumos para los publicistas que desean conocer las motivaciones de las personas. El álbum de figuritas es parte de una compra emocional justificada racionalmente.

Se puede ver, además, que el mercado de los álbumes y de las figuritas, lidia con la informalidad, siendo que el principal actor, Navarrete, ha sido multado durante el desarrollo de los mundiales futbol de Francia 1998, Alemania 2006 y Sudáfrica 2010 por competencia desleal y actos de engaño, ya que no contaba con la licencia que les autorizaba distribuir y explotar las imágenes. Para el Mundial de Francia 1998, fueron multadas Distribuidora Navarrete con 30 UIT (Unidad Impositiva Tributaria) y Corporación Gráfica Navarrete S.A. 40 UIT. Con ocasión de la Copa América 2007, Indecopi multó a Navarrete con 180 UIT, por un total de S/621,000, por haber comercializado un álbum del referido torneo sin licencia, siendo demandado por la Asociación del Sindicato de Futbolistas Agremiados del Perú y por Futbolistas Agremiados de Bolivia. De igual forma, para el Mundial Sudáfrica 2010, Indecopi sancionó a Navarrete con 240 UIT (S/864,000), por haber comercializado un álbum del mundial sin licencia, siendo denunciado por Panini y Panini España por tal hecho. El mundial de Rusia 2018 no fue ajeno a la informalidad, ya que se comercializó el álbum "3 Reyes" sin contar con licencia, sobre el cual la empresa Navarrete no se pronunció; sin embargo, la marca Panini era la única que tenía la representación oficial (El Comercio, 2018a)

Señala Reina (2016), según la opinión de Nicolas Sallustro, Gerente de Comercialización y Desarrollo de Panini Argentina, que la actividad de llenar un álbum de figuritas no pasa de moda, debido a que combina lo lúdico con el coleccionismo y que al ser un pasatiempo que muchos padres disfrutaron, transmiten el interés por llenar el álbum a sus hijos y nietos, por lo que se puede considerar un juego tradicional, que se va transmitiendo de generación en generación.

El comportamiento del coleccionista tiene dos etapas, la primera es cuando decide coleccionar, planteando su estrategia comprando pocas o muchas, y la segunda cuando entran a completar el álbum, los coleccionistas deben hacer un esfuerzo para alcanzar el objetivo y no perder el interés conforme se desarrolla las actividades de la colección, buscan compañeros para intercambiar las repetidas, piden apoyo a los padres, a los tíos o a algún amigo mayor que ayude a alcanzar el objetivo, teniendo en cuenta que los coleccionistas son niños de 4 a 10 años, principalmente, que puede ampliarse a adultos en colecciones de fútbol (Infobae, 2015).

El señor José Carranza, experto en el rubro (ver Anexo 12) señala que el funcionamiento de la industria se inicia a raíz de la expectativa del niño, las empresas tienen que evaluar todo en base a sus experiencias, demostrándoles a los niños los productos que van a lanzar para ver el comportamiento, los productos tienen que ven con el rating de la televisión, generalmente salen nuevos productos y el niño espera sea graficado en un álbum. La competencia es tan fuerte que las empresas piratas lanzan sus propios productos y tienen mucha la fuerza de los vendedores, para que el producto tome una mayor fuerza venta o mayor compra existen las promotorías. Va de la mano una buena promoción con una buena venta no solo lanzar el álbum, sino que tenga la expectativa y también la fuerza de venta. El futuro de los coleccionables es de mucha competencia, se está poniendo difícil, las editoriales han ganado en dos o tres colecciones hasta el mes de julio 2018, pero en el segundo semestre perdieron.

5.1.1. Clientes de la industria.

El modelo de ventas que tiene la industria, de acuerdo a los modelos planteados por Kotler (2017), está comprendido como “venta al mayoreo”, intervienen empresas o individuos en la venta de bienes a otros negocios que compran para revenderlos, a los que se les denomina mayoristas, quienes compran a los fabricantes para venderlos a minoristas u otros mayoristas. En esta industria existen tres niveles para que el producto llegue al consumidor final:

i) Fabricante o productor, empresa que produce o importa los coleccionables.
ii) Distribuidor mayorista, empresa o individuo que se encarga de distribuir los productos a los negocios minoristas.
iii) Negocios minoristas, que son los negocios que venden los productos al consumidor final.

En razón a lo cual, el cliente de la industria es el distribuidor mayorista, que son conocidos como los paqueteros, distribuidores mayoristas, bases, entre otros, quienes venden los productos a los negocios minoritas, como librerías, quioscos y bodegas.

Con relación a los clientes, el experto entrevistado (Ver Anexo 12) señala que las editoriales no respetan a sus clientes, al tener dos o tres clientes en una zona, que en algunos casos trabajan con todas las editoriales, por lo que se satura el mercado contaminándolo con tanto producto y el niño tiene dificultades para decidir su compra. Las editoriales hacen promociones de un producto, a los dos o tres días lanzan otro producto; por lo que, el producto que va a tener aceptación es el que está de moda y tenga un buen manejo de publicidad con promociones.

El consumidor final de los productos son los niños en edad escolares y realizan sus compras en los puntos de venta ubicados en la cercanía de los colegios, por lo que la comercialización de los coleccionables se realiza en temporada escolar, que comprende desde el mes de marzo hasta inicios del mes de diciembre. Los clientes sólo aceptan el producto en esos meses, en los otros meses la venta cae a cero. Al respecto, señala el Sr. Corrilloclla (Ver Anexo 7) que la venta es buena entre los meses de marzo y abril; en el mes de mayo baja por el por la celebración del día de la madre; en el mes de junio mejora, pero empieza a bajar en el mes de julio por el inicio de las vacaciones; en el mes de agosto, después de las vacaciones las ventas son buenas hasta el mes de setiembre; en el mes de octubre también empieza a bajar las ventas y en el mes de noviembre empeoran las cosas; sin embargo, indica que si hay tema bueno y hay promociones, se incrementan las ventas sin importar la temporada.

5.1.2. Principales empresas en el rubro

Las principales empresas que compiten en la industria son: Editorial Navarrete, Vivalo Import Export E.I.R.L. y la empresa Tai Loy, como distribuidor oficial de la marca Panini en el Perú (ver Anexos 10, 11 y 12), los productos con los que compiten se detallan en la Tabla 14.

Tabla 14
Principales empresas del mercado

Empresa	Producto
Editorial Navarrete	Álbumes y figuritas, Cards coleccionables, postales.
Vivalo Export Import E.I.R.L. (Editorial Berlin)	Álbumes y figuritas, Cards coleccionables, postales, muñecos coleccionables
Empresa Tai Loy (Distribuidor oficial de Panini)	Álbumes y figuritas

Nota: Los productos indicados son los que compiten en el rubro. Adaptado en base a la información obtenida en las encuestas.

Las referidas empresas presentan la información en el portal web de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, como se detalla en las Tablas 15, 16 y 17.

Tabla 15
Resumen de la Empresa "Corporación Gráfica Navarrete S.A."

Razón social	Corporación Gráfica Navarrete S.A.
Ruc	20347258611
Clase de sociedad	Sociedad Anónima
Fecha inicio de actividades	01 de junio de 1997
Condición	Activo
Ubicación	Car. Central N° 759 Z.I. Santa Anita Lima-Lima-Santa Anita
Actividad económica	1811-Impresión
Gerente general	Navarrete Kalinowski Shirley Elena

Nota: Elaborado en base a información obtenida de www.sunat.gob.pe

Tabla 16
Resumen de la Empresa "Tai Loy S.A."

Razón social	Tai Loy S.A.
Ruc	20100049181
Clase de sociedad	Sociedad Anónima
Fecha inicio de actividades	19 de enero de 1965
Condición	Activo
Ubicación	Jr. Mariano Odicio N° 153 Urb. Miraflores (Mz. L, Lote 144, Sub Lote A) Lima- Lima- Surquillo
Actividad económica	4690-Venta al por mayor no especializada
Gerente general	Koc Fong Sun Jorge Luis

Nota: Elaborado en base a información obtenida de www.sunat.gob.pe

Tabla 17
Resumen de la Empresa "Vivalo Import Export E.I.R.L." (Editorial Berlin)

Razón social	Vivalo Import Export E.I.R.L.
Ruc	20518509714
Clase de sociedad	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
Fecha inicio de actividades	04 de marzo de 2008
Condición	Activo
Ubicación	Jr. Helio N° 5510 Urb. Industrial Infantas Lima-Lima-Los Olivos
Actividad económica	22195-Otros trabajos de edición
Gerente	Valentin Palomino Ruth Normanda

Nota: Elaborado en base a información obtenida de www.sunat.gob.pe

5.1.3. Cuota de mercado

El mercado del rubro es muy complejo, heterogéneo y diverso, no existen estadísticas oficiales y del valor de venta de los productos coleccionables (álbumes y figuritas, cards coleccionables, postales, revistas, muñecos coleccionables); sin embargo, se ha podido determinar que la cuota de mercado está concentrada entre las empresas Navarrete, Vivalo Export Import E.I.R.L. y Panini. La participación en el mercado de los principales competidores, señalados por los expertos (ver Anexo 10, 11 y 12), es Corporación Gráfica Navarrete S.A. (50%), Vivalo Export Import E.I.R.L. (40%) y Tai Loy S.A. (Panini) (10%), que se representa en la Figura 11:

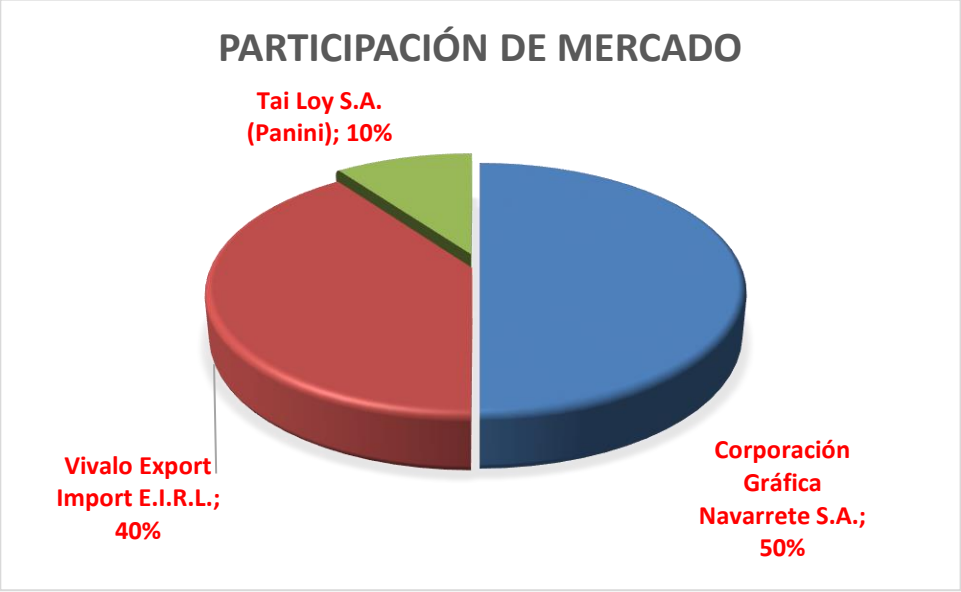

Figura 11: Participación en el mercado de las principales empresas

5.1.4. Proveedores

Las principales empresas del rubro tienen modelos de negocios distintos, por lo que el abastecimiento de sus insumos es diferente entre sí:

- Editorial Navarrete, sus proveedores son de materia prima como el papel, principalmente, ya que cuenta con imprenta propia y desarrolla toda la producción en su planta.
- Tai Loy, representante de la marca Panini, sólo se encarga de la comercialización, los álbumes y las figuritas les provee la empresa Panini, que produce las figuritas en sus plantas ubicadas en Italia y en Brasil, y los álbumes los produce en una imprenta en Lima.
- Vivalo Import Export E.I.R.L., sus proveedores principales son las imprentas de gran volumen con máquinas rotativas y medianas con máquinas offset, teniendo en cuenta que no tiene imprenta propia, terceriza la impresión.

Otros proveedores que se pudieron identificar son las empresas propietarias de las licencias o las que tienen derechos de autorizar el uso de estas, que serán utilizadas para los temas de las colecciones, además, son las que proveen las imágenes.

5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

D'Alessio (2014) señala que, mientras mayor sea la información y el conocimiento que se obtenga sobre los competidores, será más probable formular estrategias adecuadas, asimismo, señala que la inteligencia competitiva es un proceso sistemático para recabar y reunir información de la competencia.

En este punto Porter (2017) señala que, dada la importancia de permanecer y de ser competitivo en el mercado, es necesario analizar cuidadosamente las variables del entorno, las que comprenden a los competidores, los productos sustitutos, los proveedores y los consumidores; para lo cual, es necesario realizar un análisis exhaustivo de cada una de las variables que componen las cinco fuerzas competitivas de la industria, según se muestra en la Figura 12, que comprende los productos coleccionable:

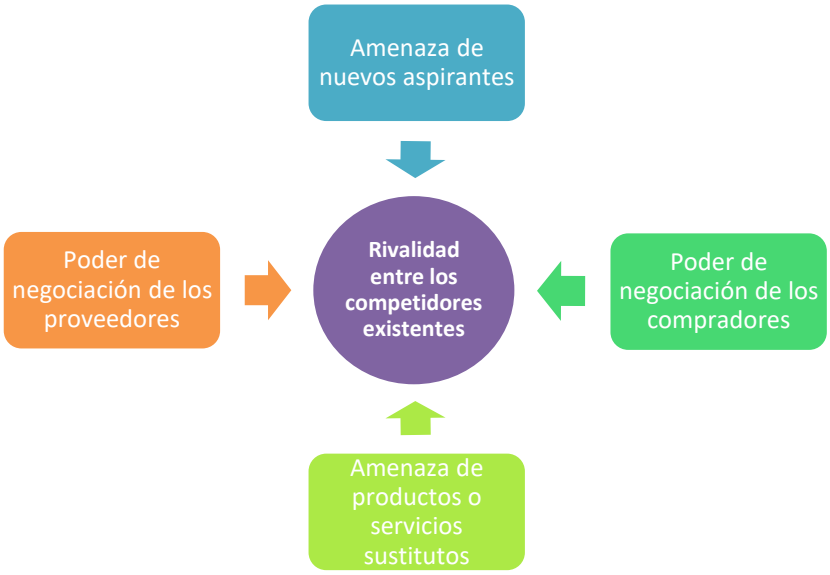

Figura 12. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 71), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

5.2.1. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Un producto sustituto realiza una función idéntica o parecida al producto de una industria, pero de forma diferente. Los productos sustitutos siempre van a estar pendientes, pero es fácil pasarlos por desapercibidos porque pueden parecer distinto al producto original (Porter, 2017).

Der otra parte, David y David (2017) señalan que en numerosas industrias las empresas compiten cercanamente con empresas que elaboran productos sustitutos, pero participan en otras industrias, como, por ejemplo, los productores de contenedores de plástico compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio, asimismo, señala que la presencia de productos sustitutos genera que los precios de los productos no se eleven, ya que los consumidores podrían cambiarse al producto sustituto, con lo cual se determina la ganancia máxima y se intensifica la competencia. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor con su participación de mercado, así como por los planes que hacen los fabricantes para mejorar su capacidad e incrementar su penetración en el mercado.

De las entrevistas realizadas (ver Anexos 10, 11 y 12) se puede establecer las amenazas de productos sustitutos siguientes:

- Disponibilidad de productos sustitutos, los productos sustitutos de los álbumes y cards coleccionables son las golosinas con accesorios coleccionables, galletas, los

muñecos coleccionables de precios bajos (S/. 1,00 hasta S/. 3,00) y bolsas sorpresas de colecciones pasadas con precios de S/ 0.50, que son comercializadas por los informales. Se debe considerar que todos los productos están al alcance de los niños en el mismo punto de venta (quiosco).

- Costo de cambiar de producto, el costo de cambiar el producto por otro sustituto es alto, debido a que si un niño ya empezó a coleccionar un tema difícilmente lo deja o cambia hasta completar la colección o se cierra la campaña.
- Propensión a probar otros productos, en tanto el usuario final está coleccionando, la propensión de probar otros productos es baja; sin embargo, se debe tener en cuenta que la colección tiene una vigencia de aproximadamente dos meses y los niños pueden probar otro producto.
- Valor/precio del sustituto, el precio de un sustituto cercano a los coleccionables es bajo, debido a la existencia de muchos productos sustitutos de los con valores desde S/ 0.50 hasta S/ 1.00 y no se encuentran enganchados a un solo producto.

5.2.2. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Los nuevos aspirantes para entrar en una industria o sector de negocios aportan una nueva capacidad y el deseo de obtener una cuota de mercado que pueda ejercer amenaza sobre los precios, los costos y los indicadores de inversión necesarios para competir en el mercado (Porter, 2017).

David y David (2017) sostienen que la competencia se hace más intensa siempre que exista la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria. Por lo cual, es importante la existencia de barreras de ingresos que restrinja o evite el ingreso de nuevos competidores; sin embargo, incluso existiendo barreras de entrada, nuevas empresas ingresan a la industria con productos de alta calidad, precios bajos y acciones importantes de marketing. Las empresas que participan en una industria deben fortalecer sus posiciones y crear sus barreras de entradas, cuando se ven amenazados del ingreso de nuevas empresas, como reducción de precios, mejoras de garantías, mejoras de las características o financiamientos que permita disuadir a los aspirantes

En tal sentido, la amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria dependerá de cuan alta se encuentre barrera de ingreso, ya sea natural o legal, y de cómo reaccionan los aspirantes ante tal situación. Si la industria tiene una valla muy baja para el ingreso de nuevos competidores, desencadenará una competencia más intensa, como reducción de precios, que

afectará directamente a la rentabilidad y liquidez, siendo necesario implementar nuevas estrategias para hacer frente.

Si bien existen muchos productos sustitutos, la amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria de los coleccionables en estudio es muy baja, debido a los siguientes aspectos:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala, barrera importante debido a que la industria requiere de respuesta rápida ante las altas demandas cuando la colección es aceptada mayoritariamente.
- Conocimiento de mercado técnico y especializado, barrera muy importante debido a que otras empresas no identifican como potencial alternativo a esta industria para poder invertir, ya que lo ven como una industria en obsolescencia.
- No existe lealtad de los clientes con los productos, sólo consumen de acuerdo con el motivo de los coleccionables, no importa la calidad de los productos.
- Ingresar a competir requiere grandes necesidades de capital, tratándose de una industria de consumo masivo, se requiere una fuerte inversión; asimismo, la primera venta, que alcanza el 70% de la primera producción es a crédito a 60 días, que es el tiempo que toma en liquidar la colección.
- Faltan canales adecuados de distribución, no existen canales de distribución formalizados, la mayor distribución se realiza con los paqueteros, que son personas a quienes se les debe confiar la venta, es difícil contar con canales de distribución adecuados; asimismo, se necesitan promotores para dar a conocer los productos en los colegios, que son los puntos de concentración de los consumidores finales.
- Políticas reguladoras gubernamentales, no aplica en el análisis toda vez que son productos abiertos.
- Elevados costos derivados de los aranceles, no aplica en el presente estudio.
- Dificultad para acceder a las materias primas, no aplica en el presente estudio.
- Posesión de patentes o derechos de autor, barrera muy importante, debido a que se requiere contar con licencia para elaborar las colecciones, tienen altos costos, la informalidad de aprovecha de esto, a pesar de que tienen fuertes sanciones.
- Ubicaciones, no es una barrera de ingreso, ya que las ventas se realizan mediante canales de distribución.

- Riesgo de contra ataque de empresas bien afianzadas, debido al poco conocimiento del mercado, existe riesgo bajo de incursión de las empresas que cuentan con respaldo financiero alto.
- Posible saturación del mercado, no existe saturación hasta antes de la aparición de Vivalo Import Export E.I.R.L., la empresa Editorial Navarrete era la única en el mercado, eventualmente participaba Panini, cuando existía eventos deportivos.

5.2.3. Poder de Negociación de los Clientes

Según Porter (2017), los compradores ejercen poder en el mercado al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad, que genera una subida de los costos, enfrentando a los distintos participantes en una industria, asimismo, señala que el poder de negociación de los clientes representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la industria si están concentrados, con lo cual los proveedores rivales pueden ofrecerles otros beneficios para conseguir su lealtad.

Asimismo, David y David (2017) señala que el poder de negociación de los clientes aumenta si los productos que adquieren son estandarizados o no diferenciados, en tal situación tienen mayor opción de negociar el precio, que les ofrezcan mayor garantía u otros beneficios complementarios o accesorios, ante tal circunstancia indica que el poder de negociación de los clientes, probablemente, es la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva.

Los clientes de la industria son los distribuidores, quienes hacen llegar los productos a los establecimientos minorista (librerías, quioscos, bodegas, entre otros) que venden al consumidor final, se ha podido identificar que los clientes tienen poco poder de negociación por las siguientes consideraciones:

- No existe concentración de clientes.
- Si bien los productos tienen el mismo formato, se diferencian por los temas, no están estandarizados.
- No hay mucha incidencia en los costos o no es relevante para la empresa si requiere cambiar de clientes.
- Los clientes no determinan la demanda del producto, la lucha no es por la compra de los clientes, sino de los consumidores finales. Los clientes responden cuando tienen demanda, producto del impulso o promotoría que realiza la empresa en el consumidor final.

- Si bien, pueden tener información de productos, precios y costos, no tienen influencia en negociar los precios y costos, aceptan lo que la empresa define.
- Los clientes de la industria no pueden decidir sobre la oportunidad de compras de los productos, tienen que hacerlo como respuesta de compra de los consumidores finales, que es producto del trabajo de promoción de los productores.

El bajo poder de negociación que tienen los clientes, les da la oportunidad de intentar elaborar sus propios productos, asimismo, pueden cambiar fácilmente de marca o productos sustitutos, y pueden trabajar con varios proveedores.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2017), la capacidad de negociación de los proveedores se ve afectada: cuando existen muchos proveedores baja su poder de negociación, cuando existen solo unas cuantas materias primas sustitutas aumenta su capacidad de negociación, cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto aumenta su capacidad de negociación, cuando existe la amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante aumenta su poder de negociación, cuando existe la amenaza integrarse hacia atrás disminuye su capacidad de negociación, y cuanto existe contribución de los proveedores a la calidad o servicio es alta la capacidad de negociación.

- Existencia de muchos proveedores, el principal rubro de competencia de los proveedores es la industria de la imprenta, según el INEI (2014) en Lima existen aproximadamente 10,000 imprentas al año 2014, de las cuales hay más de tres mil en el centro de Lima, esta situación genera un bajo poder de negociación de los proveedores.
- Existen solo unas cuantas materias primas sustitutas, en el mercado existe una gran cantidad de materias primas que se pueden utilizar, diferentes marcas de papeles, licencias, tendencias y modas.
- El costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto, no hay impacto en el costo de cambiar un insumo por otro, debido a la gran variedad de insumos y proveedores.
- Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante, no existe una amenaza en este aspecto, ya que los proveedores se encargan de abastecer sólo una parte de los insumos que se requiere durante el proceso de producción.

- Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás, la única empresa identificada que podría integrarse hacia atrás es Vivalo Import Export E.I.R.L.; sin embargo, no tiene planeado la comprar de alguno de sus proveedores.
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio, conforme se ha podido establecer (ver Anexo 1) la calidad del producto no es fundamental, por lo que no se aplica para el análisis.

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L tiene un alto poder de negociación con sus proveedores, está considerada como uno de los diez principales clientes de la imprenta Quad/Graphics Perú S. A., empresa con alcance en todo el continente americano, lo que le permite contar con propuestas de otros proveedores para que atender sus necesidades.

5.2.5. Rivalidad entre Competidores Existentes

Para David y David (2017), la rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Las estrategias que se aplican a una empresa solo tendrán éxito si genera ventaja competitiva sobre las estrategias implementadas por sus competidores; por lo que, un cambio en la estrategia podría generar cambios en las estrategias de los competidores, como reducción de precios, mejoras a su calidad de producto, mayores servicios conexos o complementarios, mayores garantías y mayor publicidad. Asimismo, la rivalidad entre competidores se incrementa a medida que aumentan los competidores, que se vuelvan similares en tamaño y capacidad, cuando disminuye la demanda y cuando la reducción de precios es común, cuando los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente, cuando las barreras para abandonar el mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas competidoras son diversas en cuanto a estrategias, orígenes y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria.

En el mercado sólo están dos empresas de producción nacional (Editorial Navarrete y Vivalo Import Export E.I.R.L.) y una con productos importados (Tai Loy S.A. con productos Panini). A continuación, se analizan las condiciones, que establece David y David (2017), que causan una alta rivalidad entre empresas competidores:

- Elevado número de compañías competidoras, en la industria no existe un elevado número de competidores, están concentrado sólo en tres competidores, no se aprecia incremento de competidores formales.
- Semejan en tamaño y capacidad, los tres competidores tienen distintos tamaños y capacidades, i) Navarrete es una corporación dedicada al rubro editorial, que la

comercialización de álbumes es sólo una línea de negocios, cuenta con otras líneas como comercialización de útiles de oficina, útiles escolares, láminas, entre otros (Navarrete, 2018), ii) Vivalo Import Export E.I.R.L., es una empresa cuya principal línea de negocio es la producción y comercialización de álbumes y figuritas, y cards, y iii) Tai Loy S.A., actor que ingresó a la industria con ocasión del Mundial de Futbol Rusia 2018, con la comercialización de la marca Panini, también es sólo una línea de negocios.

- Reducción de la demanda de los productos de la industria, debido a la falta de información de la industria, no se puede determinar la existencia de la demanda; sin embargo, las ventas el incremento de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. en los años estudiados y las ventas con ocasión del Mundial de Futbol Rusia 2018 demuestran que no existe reducción de la demanda.
- Caída de los precios de la industria, los precios no se vieron afectados en los últimos años. La empresa Vivalo Import Expor E.I.R.L. mantiene su precio desde el año 2011, sugerido para el público de S/ 0.50 el sobre de cinco (05) figuritas, se encuentra evaluando incrementar su precio para el año 2019, la empresa Navarrete en el año 2018 ha incrementado su precio sugerido para el público de S/ 0.50 el sobre de cinco (05) figuritas a S/ 1.00 el sobre de siete (07) figuritas; y la empresa Tai Loy S.A. tiene un precio sugerido de S/ 2.00 el sobre de cinco (05) figuritas.
- Los consumidores pueden cambiar fácilmente de marca, cuando los consumidores finales empiezan a coleccionar un álbum, no cambian hasta completar o hasta que culmina la vigencia de la colección; al respecto, si la colección ha sido muy buena (ventas altas), las empresas lanzan otras versiones del mismo tema en los siguientes años.
- Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas, la salida del mercado de los competidores está sujeto a los costos representan, en este caso no son altos para Navarrete y Tai Loi, por no ser su línea principal; sin embargo, para Vivalo Import Exort E.I.R.L. se torna alto, teniendo en cuenta que si es su línea principal.
- Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas, las barreras de ingreso a la industria son altas, como es la inversión en maquinaria para la producción, conocimiento del mercado, altos costos de las licencias, entre otros.
- Cuando los costos fijos son elevados entre las empresas competidoras, depende del modelo del negocio, para Navarrete y Vivalo Import Export E.I.R.L. tienen

costos fijos en equipamiento, mientras que para Tai Loy S.A., representa solo costos variables, ya que es sólo comercialización como una línea adicional a su negocio.

- Cuando el producto es perecedero, no aplica en el presente estudio; sin embargo, las colecciones tienen un tiempo de vigencia, los saldos de las figuritas van a pérdida.
- Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad, no se aprecia exceso de capacidad en la industria, durante la campaña del Mundial de Futbol Rusia 2018 se apreció falta de figuritas por la alta demanda.
- Cuando los rivales tienen un exceso de inventario, las empresas estiman las cantidades por colección, por lo que va a depender únicamente de la respuesta del consumidor final, si no es aceptada la colección va a pérdida.
- Cuando los rivales venden productos/servicios similares, si bien se trata de álbumes y figuritas, lo que define al producto son los temas de las colecciones, haciéndolos diferentes.
- Cuando las fusiones o adquisiciones son comunes en la industria, no ha habido fusiones o adquisiciones en las empresas competidoras.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Con las matrices de atractividad de cada una de las cinco fuerzas competitivas, elaboradas empleando la metodología de Hax y Majluf (2002), se analiza el grado de atractividad de la industria. Los factores críticos que se dan en cada una de las fuerzas de mercado se mencionan a continuación:

5.3.1. Productos sustitutos.

Los productos sustitutos pueden remplazar a un producto en el mercado, debido a la similitud entre los productos y a las funciones que cumplen. Se consideraron cuatro variables para la fuerza competitiva de productos sustitutos, si bien la disponibilidad de productos sustitutos se mantiene neutral, la amenaza es alta, ya que la propensión de probar otros productos y el precio de los productos sustitutos son atractivos, a pesar de que el costo de cambiar de producto sea poco atractivo, esto se describe en la Tabla 18.

Tabla 18
Productos sustitutos

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de productos sustitutos	Muchos		X			Pocos
Costo de cambiar de producto	Alto	X				Bajo
Propensión a probar otros productos	Alto			X		Bajo
Valor / precios sustitutos	Alto			X		Bajo

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo* (p. 124), por A. Hax y N. Majluf, 2002, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Copyright 2002 por Ediciones Granica S.A.

5.3.2. Nuevos competidores

En un mercado sin barrera de entradas y regido por la libre competencia, y en una industria atractiva va a existir la probabilidad de llegada de nuevos competidores, los mismos que querrán tomar un parte de la torta de mercado. La empresa tendrá que utilizar estrategias para impedir que nuevos competidores ingresen al mercado, lo cual se describe en la Tabla 19, teniendo en cuenta que de las diez variables el 50% están en un nivel atractivo y neutral en un 30%.

Tabla 19
Nuevos competidores

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neu-tral	Atrac-tiva	Muy atractiva	
Economías de escala por parte de la oferta	Baja			X		Alto
Conocimiento de mercado técnico y especializado	Bajo			X		Alto
Lealtad de los clientes con los productos	Baja		X			Alta
Grandes necesidades de capital	Alta	X				Baja
Canales adecuados de distribución	Amplio			X		Restrin gido
Políticas reguladoras gubernamentales	Poca		X			Amplio
Posesión de patentes o derechos de autor	Poca			X		Alta
Ubicaciones poco deseables	Poco acceso		X			Mucho acceso
Riesgo de contra ataque de empresas bien afianzadas	Mucho	X				Poco
Posible saturación del mercado	Alto			X		Bajo

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo* (p. 120), por A. Hax y N. Majluf, 2002, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Copyright 2002 por Ediciones Granica S.A.

5.3.3. Poder Negociación de los clientes

La empresa debe tener presente que en la actual coyuntura del mercado los clientes han asumido un enorme poder, en parte influidos por una información más simétrica que existe entre compradores y vendedores, por mayor concentración de los compradores, puntos que los analizamos en la Tabla 20, donde se puede apreciar que no existe concentración de clientes lo cual es muy atractivo para las empresas, lo que genera un bajo poder de negociación de los clientes, asimismo, se puede apreciar que cuatro de ocho variables muestran un nivel de atractividad, lo cual es beneficiosa para las empresas.

Tabla 20
Poder de negociación de los clientes

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Concentración de clientes	Alto					X	Bajo
Productos estandarizados	Alto				X		Bajo
Bajo costo de cambiar de marca o productos sustitutos	Bajo			X			Alto
Importancia para el proveedor	Alto				X		Bajo
Proveedores luchan contra disminución de la demanda	Alto			X			Bajo
Tienen información de productos, precios y costos	Alto				X		Bajo
Decisión de oportunidad de compras de los productos	Alto				X		Bajo
Amenaza de retiro o producir su mismo producto	Alto			X			Bajo

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo* (p. 122), por A. Hax y N. Majluf, 2002, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Copyright 2002 por Ediciones Granica S.A.

5.3.4. Poder negociación de los proveedores

Le empresa tiene un alto poder de negociación con los proveedores que le permite tener una fortaleza en su estrategia de mercado, siendo atractiva y muy atractiva los parámetros de negociación con los proveedores como se muestra en la Tabla 21, donde se aprecia que las empresas no se ven amenazadas por sus proveedores, por el contrario pueden integrarse hacia atrás, asimismo, se aprecia la existencia de muchos proveedores, lo cual genera competencia y la posibilidad de tener un mayor poder de negociación.

Tabla 21
Poder de negociación de los proveedores

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Existencia de muchos proveedores	Bajo				X		Alto
Existen solo unas cuantas materias primas sustitutas	Bajo				X		Alto
El costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto	Bajo				X		Alto
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alto					X	Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo				X		Alto
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Bajo			X			Alto

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo* (p. 123), por A. Hax y N. Majluf, 2002, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Copyright 2002 por Ediciones Granica S.A.

5.3.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores es una de las fuerzas más importantes dentro del modelo de Porter, el éxito de la empresa radica en la ventaja competitiva que realice sobre las empresas que compiten directamente; por lo tanto, la Tabla 22 menciona los elementos claves de la rivalidad entre los competidores, siendo atractiva y neutral.

Tabla 22
Rivalidad entre competidores

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Elevado número de compañías competidoras	Alto				X		Bajo
Se asemejan en tamaño y capacidad	Bajo			X			Alto
Reducción de la demanda de los productos de la industria	Alto			X			Bajo
Caída de los precios de la industria	Alto				X		Bajo
Los consumidores pueden cambiar fácilmente de marca	Alto				X		Bajo
Barreras para abandonar el mercado son altas	Bajo			X			Alto
Barreras para entrar al mercado son bajas	Bajo				X		Alto
Costos fijos son elevados entre las empresas competidoras	Alto			X			Bajo
Producto es perecedero	Bajo			X			Alto
Exceso de capacidad	Alto				X		Bajo
Exceso de inventario	Alto			X			Bajo
Productos/servicios similares	Alto				X		Bajo
Las fusiones o adquisiciones son comunes en la industria	Alto			X			Bajo

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo* (p. 121), por A. Hax y N. Majluf, 2002, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Copyright 2002 por Ediciones Granica S.A.

5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria

Se puede decir que el grado de atractividad de la industria para la empresa, según el modelo de Porter, es atractivo, dado que la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores son bajos, asimismo, la rivalidad entre competidores se mantiene neutra; por lo que, hay oportunidades y la empresa tiene que capitalizarlas con mejores propuestas de ofertas de álbumes y figuritas, para atraer a los clientes potenciales y neutralizar las estrategias de otros actores directos del mercado (ver Tabla 23).

Tabla 23
Análisis del grado de atractividad de la industria

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neu tral	Atrac- tiva	Muy atractiva
5.2.1. Amenaza de Productos o servicios Sustitutos	X	X	X	X	
5.2.2. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	X	X	X	X	
5.2.3. Poder de Negociación de los Clientes	X	X	X	X	
5.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores	X	X	X	X	
5.2.5. Rivalidad entre Competidores Existentes	X	X	X		

Nota: Adaptado de *Estrategias para el Liderazgo Competitivo* (p. 125), por A. Hax y N. Majluf, 2002, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Copyright 2002 por Ediciones Granica S.A.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

D'Alessio (2014) señala que, con la finalidad de identificar a los principales competidores de la empresa y de establecer sus principales fortalezas y debilidades, se elabora la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), cuyo propósito es señalar cómo está la organización respecto de sus competidores, que permita establecer estrategias competitivas.

Para encontrar los factores críticos de éxito se realizó un cuadro con factores propuestos, en base a los ejemplos presentados por David y David (2017) y a las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa como Gerente General, Gerente Comercial y Coordinador de Administración (ver Anexos 1, 2 y 3); luego fueron validados con el apoyo de los expertos (ver Anexos 10, 11 y 12), y se determinaron los factores para ser considerados en la MPC (Ver Tabla 24).

Tabla 24

Propuesta de Factores Críticos de Éxito para la MPC de Vivalo Import Export E.I.R.L.

Nro.	Factores críticos propuestos	Fuente	Selección
1	Calidad de los productos	F. David y F. David	SI
2	Competitividad de precios	F. David y F. David	SI
3	Cumplimiento de promociones	Pregunta 44 - Anexo 1	SI
4	Lealtad del cliente	F. David y F. David	SI
5	Apalancamiento de los proveedores	Pregunta 5 y 34 - Anexo 1 / Pregunta 17 - Anexo 2	SI
6	Participación de mercado	F. David y F. David	NO
7	Conocimiento de mercado	Pregunta 5 - Anexo 1	SI
8	Posición financiera	F. David y F. David	SI
9	Posicionamiento de la marca	Pregunta 7 - Anexo 3	NO
10	Infraestructura y equipos	Pregunta 35 - Anexo 1	SI
11	Portafolio de productos	Pregunta 14 - Anexo 1	SI
12	Canales de distribución	Pregunta 41 - Anexo 1	SI
13	Publicidad y promotoría	F. David y F. David	SI
14	Gestión administrativa	F. David y F. David	SI
15	Expansión global	F. David y F. David	NO
16	Cobertura geográfica	F. David y F. David	SI
17	Servicio al cliente	F. David y F. David	NO
18	Rentabilidad	F. David y F. David	NO
19	Eficiencias de energía	F. David y F. David	NO
20	Crecimiento	F. David y F. David	NO
21	Sitio web	F. David y F. David	NO
22	Cuestiones de garantía	F. David y F. David	NO
23	Responsabilidad social	F. David y F. David	NO

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 81), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

Para el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se consideran a los tres principales competidores del mercado local, en la cual Editorial Navarrete tiene un mejor perfil competitivo con un resultado de 3.28, Vivalo Import Export E.I.R.L. obtuvo un resultado de 2.94 y Panini resultó 2.54, siendo el más débil (ver Tabla 25).

Tabla 25
Matriz de Perfil Competitivo de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

Factores críticos	Ponde ración.	Vivalo Import Export E.I.R.L.		Edit. Navarrete		Tai Loy (distribuidor oficial de Panini)	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de los productos	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28
Competitividad de precios	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Cumplimiento de promociones	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09
Lealtad del cliente	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05
Apalancamiento de los proveedores	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Publicidad y promotoría	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
Estudio de mercado	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36
Posición financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Gestión administrativa	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Cobertura geográfica	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Infraestructura y equipos	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Portafolio de productos	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
Canales de distribución	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
T O T A L	**1.00**		**2.94**		**3.28**		**2.54**

Nota: Los valores de calificación son: 1= debilidad importante, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4=fortaleza importante. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 81), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. se caracteriza por la competencia en precios, apalancamiento de los proveedores y sus canales de distribución (ver Tabla 25); Editorial Navarrete, por su cumplimiento de promociones, publicidad y promotoría, cobertura geográfica, infraestructura y equipo y portafolio de productos, Tai Loy S.A. (distribuidor oficial de Panini) se caracteriza por su calidad del producto, estudio de mercado, gestión administrativa y posición financiera.

Editorial Navarrete cuenta con mejor perfil competitivo en casi todos los factores de éxito identificados, con excepción de la calidad del producto, en la que es la más débil.

Capítulo VI: Análisis Interno

D'Alessio (2014) señala que el análisis interno está orientado a encontrar estrategias para potenciar las fortalezas y neutralizar las debilidades, siendo lo más importante para la empresa identificar sus competencias distintivas, que no pueden ser imitadas o igualadas fácilmente por la competencia, asimismo, el análisis debe identificar los aspectos estratégicos y no el operacional.

En este punto, David y David (2017) indican que "auditoría interna" debe recopilar, asimilar y priorizar la información de las operaciones de la empresa, específicamente de las áreas de gerencia, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información administrativas, con lo cual se podrá conocer sus más importantes debilidades y fortalezas, asimismo, hace referencia al enfoque "visión basada en los recursos (VBR)", que sostiene que los recursos internos son más importantes que los factores externos para obtener y conservar su ventaja competitiva, y que ayuda a las empresas a explotar sus oportunidades y neutralizar sus amenazas.

En el presente capítulo se muestra la cadena de valor de la empresa y se analizan cada uno de sus componentes, se compara a la empresa con sus competidores líderes de la industria (Benchmarking) y se determina sus ventajas competitivas.

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.

La descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa se realiza siguiendo los lineamientos de David y David (2017), analizando los siguientes aspectos:

- Integración de estrategia y cultura
- Gerencia (Planeación, Organización, Motivación, Administración del personal, Control)
- Marketing (Análisis de clientes, Ventas de productos y servicios, Planeación de productos y servicios, Fijación de precios, Distribución, Investigación de mercados, Análisis costo-beneficio)
- Finanzas y Contabilidad (Funciones de finanzas y contabilidad, Razones financieras, Análisis de punto de equilibrio)
- Producción y operaciones
- Investigación y desarrollo
- Sistema de información administrativa

6.1.1. Integración de estrategia y cultura

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., cuenta con siete (07) años de actividad, su crecimiento rápido no le ha permitido establecer actividades formales de planeación estratégica, por lo que no se puede identificar una integración entre la estrategia y la cultura; sin embargo, teniendo en cuenta la recomendación de David y David (2017), que señala que la cultura es un aspecto que no debe soslayarse en el proceso de análisis interno, dado que la cultura y la estrategia deben funcionar en conjunto, se procedió a hacer un análisis de este aspecto en la investigación.

En la Tabla 26, en la que se muestra el resultado de la aplicación de aspectos de la cultura organizacional en la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., en base a las entrevistas efectuadas a sus directivos (ver Anexos 1, 2, 3 y 4), donde se puede apreciar que los que sobresalen están directamente relacionados a fomentar el bienestar del personal, como la conciencia de la salud, asimismo; se toma en cuenta las capacidades de los trabajadores, la igualdad de oportunidades, aunado a ello, que el personal acude al trabajo con la vestimenta que decida; sin embargo, se puede apreciar que los aspectos con menor grado de calificación están relacionados al desarrollo de las actividades operativas o estratégicas, como uso de vestimenta formal y preservación del medio ambiente, entre otros.

Tabla 26
Cultura Organizacional de Vivalo Import Export E.I.R.L.

	Dimensión	Bajo	Grado			Alto
1	Fuerte ética del trabajo; llegar temprano y salir tarde.	1	2	3	4	5
2	Altos estándares éticos; se sigue un claro código de ética de los negocios.	1	2	3	4	5
3	Vestimenta formal; se espera el uso de camisa y corbata.	1	2	3	4	5
4	Vestimenta informal; muchos días de vestimenta casual.	1	2	3	4	5
5	Fomento a la socialización fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
6	No se cuestionan las decisiones del supervisor.	1	2	3	4	5
7	Fomento al reporte de incidentes.	1	2	3	4	5
8	Consciencia de la salud; programas de bienestar.	1	2	3	4	5
9	Se permite el "trabajo desde casa".	1	2	3	4	5
10	Fomento a la creatividad, innovación y apertura mental.	1	2	3	4	5
11	Apoyo a las mujeres y las minorías; hay igualdad de oportunidades.	1	2	3	4	5
12	Fomento a la responsabilidad social; filantropía.	1	2	3	4	5
13	Tener muchas reuniones.	1	2	3	4	5
14	Fomento del estilo gerencial participativo.	1	2	3	4	5
15	Preservación del medio ambiente; contar con un programa de sustentabilidad.	1	2	3	4	5

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 95), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

6.1.2. Gerencia

La evaluación de las actividades de la gerencia se divide en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control:

- Planeación

  David y David (2017) señalan que “la planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa puede transformar sus sueños en logros y evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco”. (p. 96)

  La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. no ha definido o no ha precisado sus actividades gerenciales, mediante las cuales pueda prepararse para el futuro. Las actividades de pronósticos, determinación de objetivos, diseño de estrategias y desarrollo de políticas se basan solamente en la experiencia de la gerente general y de los hijos, que participan en la administración de la empresa.

  La gerente general señala que no utilizan en la empresa conceptos de administración estratégica, dado que la empresa empezó de forma experimental, asimismo, el encargado comercial señala que la empresa es familiar, por lo cual los conceptos de estrategias no están bien definidos y se implementaron algunos de manera improvisada, como respuesta a las exigencias del mercado (ver Anexos 1, 2 y 3).

- Organización

  David y David (2017) señalan que “El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién”. (p. 97)

  La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. no tiene definida una estructura organizacional que comprenda a toda la organización, en su constitución se aprecia que sólo cuenta con el puesto de gerencia general. No cuenta con la definición de las actividades gerenciales, de descripción de puestos, de grado de control, de unidad de mando, de coordinación, diseño y análisis de puestos.

  La gerente general señala que no es adecuada la estructura organización y le gustaría mejorar mucho, asimismo, el crecimiento rápido de la empresa no les ha permitido lograr una buena estructura organizacional. En este punto es importante resaltar, que la empresa cuenta con un organigrama, que a consideración del encargado de la administración es un poco corto, donde hay personas que cumplen dos o tres funciones y que, a consideración del responsable de

operaciones, es muy básico que tendría que mejorar a un futuro para mayor coordinamiento con las demás áreas (ver Anexo 1).

- Motivación

  David y David (2017) sostienen que “La motivación es el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos. La motivación explica por qué ciertas personas trabajan con gran ahínco y otras no” (p. 98).

  Dentro de su estrategia empresarial, la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. no tiene definida una política de motivación del personal; sin embargo, la gerencia general busca la satisfacción del personal, brindándoles una atención personalizada cuando sea necesario, (ver Anexo 1). Si bien el personal se siente bien trabajando en la empresa, que la recomendaría para que trabajen otras personas, no la ven como una empresa para permanecer en el futuro (ver Anexo 14).

- Administración del personal

  David y David (2017) definen que la administración del personal “incluye las actividades como reclutamiento, entrevistas y exámenes de selección, orientación, capacitación y entrenamiento, desarrollo de personal, seguridad e higiene, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de los empleados, así como la administración de las relaciones sindicales” (p. 98).

  La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., al no tener definida una estructura organizacional y no haber definido los puestos y la descripción de puestos, realiza la contratación del personal según las necesidades, demandando mayor cantidad de personal para la promotoría que se realiza en los colegios, seguido del área de producción. La administración del personal está a cargo del responsable comercial. En este punto, la gerente general señala que se preocupan por una adecuada selección de personal, y que la rotación y el ausentismo son bajos (ver Anexo 1).

- Control

  David y David (2017) indican que “la función de control de la administración comprende todas las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas” (p. 99).

  La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. al no ha definido sus actividades gerenciales que le permita realizar la planeación no realiza la función de control.

6.1.3. Marketing

El marketing es el proceso mediante el cual se define, anticipa, crea, y satisface las necesidades y deseos de los clientes, y que consta de las funciones básicas de análisis de clientes, ventas de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis costo-beneficio (David & David, 2017).

- Análisis de clientes

  Los clientes de la empresa son aquellas empresas o personas naturales que son los intermediarios que distribuyen los productos a los quioscos, librerías, bodegas u otros puntos de ventas a donde acuden los usuarios finales. Los clientes están clasificados como: bases Lima, mercado central, paqueteros, distribuidores provincia. Se aprecia que la forma de venta tiene dos modalidades, durante el lanzamiento los productos se entregan a consignación, que alcanza el 75% de la primera producción y en las ventas siguientes es al contado, al cierre de la colección se liquida la entrega a consignación, momento en el que el cliente cancela lo consumido y devuelve el saldo.

  - Bases Lima, son centros de recepción y acopio de diarios y revistas, ubicados en toda la capital, existe aproximadamente cuarenta Bases en Lima. Con la distribución de los productos a las Bases Lima se alcanza a cubrir a los puestos de periódicos y a los llamados “canillitas”.
  - Mercado Central, son puntos de distribución que se encuentran ubicados en los alrededores del Mercado Central de la ciudad de Lima, a esos clientes se les denomina también “mayoristas”, la empresa cuenta con ocho (08) mayorista en el mercado central. Mediante estos mayoristas se atiende a comerciantes que cuentan con bodegas tanto en Lima como del interior del País, que acuden a hace sus compras al por mayor de productos diversos, por lo que son puntos importantes para brindar cobertura a esos clientes.
  - Paqueteros, son las personas que realizan la distribución de los productos, de manera independiente, generalmente cargan los productos en una mochila o maletín y distribuyen a sus clientes ubicados en los quioscos de los colegios. La atención a los paqueteros se realiza por el personal de distribución de la empresa que se encarga de llevar los productos hasta sus domicilios, quienes

se encargan de distribuir por zonas establecidas, a efecto de evitar conflicto entre paqueteros. La empresa cuenta con ocho (08) paqueteros.

- Provincia, la empresa considera así a los distribuidores mayoristas ubicados en las capitales de los departamentos de todo el país, a quienes envían los productos, a través de las agencias de transportes de pasajeros o de carga, según las cantidades acordadas.

Con la finalidad de atender a los lugares donde no tiene cobertura, con sus clientes ya indicados, la empresa cuenta con distribuidores propios, a los que los llama “Paqueteros propios”, quienes son personas que trabajan en la empresa y distribuyen los productos, en las zonas indicadas, a quienes se les asigna movilidad, conductor y combustible, la empresa cuenta con cinco (05) paqueteros propios.

- Ventas de productos y servicios

Las ventas de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. depende de las actividades de marketing que realiza, como la publicidad, las promociones, la administración de la fuerza de ventas y de las relaciones con los clientes y distribuidores. Teniendo en cuenta que el producto que comercializa es de consumo masivo, la publicidad, mediante la promotoría en los colegios, es la más importante para la empresa.

La gerente general precisa que, para que los clientes finales se interesen en sus productos, la promotoría es fundamental, que incluye pegar afiches, para que los niños se interesen desde el inicio, ya que, si la colección no pega en la primera semana o en la segunda semanas, difícilmente pega, y deben invertir mucho en promotoría, regalando álbumes y figuritas, y si la colección ya pegó, señala, les falta manos. Es este mismo sentido, el responsable del área de producción señala que publicidad está orientada al consumidor final y no hacia sus clientes (ver Anexo 1).

El experto entrevistado (ver Anexo 10) señala que el trabajo de promotoría es esencial y el más importante, puesto que de acuerdo con una buena promoción se va a ver un gran resultado, señalando, además, que Navarrete tiene su propio equipo de promotores. El cliente Corrilloclla, de la ciudad de Huancayo, manifiesta que la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. lanzó una colección educativa, pero parece que no promocionaron bien; sin embargo, la colección de otro competidor, que no tenía ni calidad ni el tamaño adecuado, con diseño

inadecuado, las figuritas tapaban todo el texto, pero tuvo buena aceptación porque entraron a promocionar a los colegios, salón por salón, concluyendo que eso le falta bastante a Berlín, sus promotores no tienen la capacidad de entrar a los colegios, asimismo, precisa que Navarrete tiene como siete u ocho promotores que van al centro, como Ayacucho y Junín, por diez días después de lanzar el producto, para promocionar en los colegios, y que a Berlín les está faltando el tema de promoción (ver Anexo 7).

- Planeación de productos y servicios

  David y David (2017) sostienen que la planeación de productos y servicios son las actividades en las que se realizan "pruebas de mercado, posicionamiento de marca y producto, diseño de garantías, empaque, definición de las opciones de productos, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente" (p. 101).

  La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. no realiza actividades de planeación de productos y servicios, la gerente general señala que sus estudios son empíricos, conforman equipos con algunos trabajadores y que no tienen un área de estudio de mercado.

- Fijación de precios

  David y David (2017) indican que "los cinco principales grupos de interés que afectan las decisiones de fijación de precios son los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores" (p. 101).

  La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., mantiene el mismo precio de sus coleccionables desde el año 2012, la gerente general, manifiesta que en este mercado los clientes finales generalmente no tienen en cuenta la calidad del producto, señalando que cuando el tema de la colección es muy bueno se vende mucho, y eso saben los "piratas", por eso te copian y venden también bastante, sin importar la calidad del producto (ver Anexo 1).

  Las colecciones de Vivalo Import Export E.I.R.L. tienen el precio de venta sugerido para el público de S/ 0.50 el sobre de cinco (05) figuritas, mientras que de Navarrete es de S/ 1.00 el sobre de siete (07) figuritas y el de Panini es S/. 2,20 el sobre de cinco (05) figuritas.

- Distribución

  La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. realiza la distribución de sus productos mediante canales que los clasifica como: bases Lima, mercado central,

paqueteros, distribuidores provincia, dicho canal de distribución es el intermediario que distribuye los productos a los quioscos, librerías, bodegas u otros puntos de ventas a donde acuden los usuarios finales.

La empresa realiza su distribución, en un 95% aproximadamente, con vendedores independientes. La distribución porcentual del canal de distribución es Bases de Periódicos (10%), Mercado Central (15%), Paqueteros (50%) y Provincia (25%).

- Investigación de mercados

  David y David (2017) señalan que "la investigación de mercados consiste en la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios" (p. 102).

  La gerente general señala que en la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. sus estudios son empíricos, conforman equipos con algunos trabajadores y que no tienen un área de estudio de mercado, lo cual conlleva a que, en algunas ocasiones, sobren los productos debido a que no realizan un estudio de mercado antes de su lanzamiento (ver Anexos 1 y 4).

- Análisis costo-beneficio

  David y David (2017) señalan que el análisis costo-beneficio incluye la evaluación de los costos, beneficios y riesgos que pueden producirse con las decisiones de marketing, y los pasos para llevar a cabo son i) se calculan los costos totales asociados a la decisión 2) se estiman todos los beneficios de la decisión y 3) se realiza la comparación del total de los costos contra el total de los beneficios.

  La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. no realizar el análisis de costo-beneficio asociados con sus decisiones de marketing.

6.1.4. Finanzas y Contabilidad

David y David (2017) sostienen que la condición financiera de una empresa es considerada usualmente por los inversionistas como la mejor medida para establecer su posición competitiva y su atractivo general. Los aspectos relacionados a las finanzas y contabilidad se desarrollan en el Capítulo X.

6.1.5. Producción y operaciones

David y David (2017) afirman que la función de producción y operaciones son todas aquellas actividades que se encargan del proceso de la transformación de los insumos en

bienes y servicios, comprende cinco áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

- Proceso

  El proceso de producción de los coleccionables se realiza en tres etapas: 1) idea del tema, planteada por la gerencia general, que incluye actividades para obtener las licencias, 2) diseño del coleccionable álbumes, figuritas o cards y 3) ensobrado de figuritas y cards, que incluye acciones de cortes y mezcla.

  Las dos primeras etapas son realizadas por la gerencia general y los responsables del área comercial y del área de administración, en una situación de completa reserva, a efecto de evitar filtraciones, para lo cual se cuenta con la participación del responsable del área de diseño gráfico. Estas actividades no le demandan a la empresa altos recursos de infraestructura.

  La tercera etapa, de ensobrado, es la que demanda aproximadamente el 80% de su infraestructura, se inicia con la recepción de los álbumes y figuritas, que son impresos por imprentas contratadas. La empresa cuenta con todos los equipos necesarios para proceder con el corte de las figuritas, máquinas de ensobrados y equipos selladores de los paquetes.

  El abastecimiento de los insumos (álbumes, figuritas y cards), refiere la gerente general, se está realizando con el financiamiento al 100%, por la confianza que inspira la empresa (ver Anexo 1). Asimismo, la ubicación de la planta refiere el responsable del área comercial, va acorde a sus operaciones, tanto la recepción de los insumos como para la comercialización.

- Capacidad

  La empresa cuenta con infraestructura necesaria; sin embargo, no se aprecia la existencia de documentación o actividades que permita orientar la realización de pronósticos, planeación de las instalaciones, calendarización, análisis de las capacidades y el análisis de las líneas de espera.

- Inventario

  El almacén de materias primas está constituido mayoritariamente por los álbumes, las figuritas y los cards, que se almacenan para ser enviado a las actividades del ensobrado y el empaquetado para despacho. El almacén de productos terminados está constituido principalmente por productos que no tuvieron acogidas o por los saldos. Los productos que se elaboran durante las campañas no permanecen en el almacén.

- Fuerza laboral

  La fuerza laboral de producción y operaciones están constituido por dos grupos: 1) permanentes, que tienen contrato por todo el año y 2) parcial, que se contrata dependiendo la demanda de personal. El personal es contratado con todos los beneficios que la norma exige; sin embargo, refiere el responsable comercial, que se requiere implementar un programa de capacitación.

- Calidad

  A criterio de la gerente general, del experto y de los clientes la calidad del material o del acabado del producto no representa un factor muy importante, solamente depende del tema de la colección; sin embargo, es muy importante la promoción y el cumplimiento de los compromisos asumidos (ver Anexo 1).

6.1.6. Investigación y desarrollo

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. realiza investigación y desarrollo de productos de manera empírica con el personal que puede ser seleccionado para cada proyecto; sin embargo, no cuenta con área de investigación y desarrollo, que le permita desarrollar sus propios productos. Actualmente busca temas que se encuentran de moda y compra las licencias, siempre que no haya sido tomado por la competencia.

6.1.7. Sistema de información administrativa

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. no cuenta con un sistema de información administrativa que le brinde soporte para la toma de decisiones, sólo cuenta con un aplicativo (software) de facturación.

6.1.8. Cadena de valor de la empresa

La descripción de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa está basada en el modelo de cadena de valor de Porter (ver Figura 13).

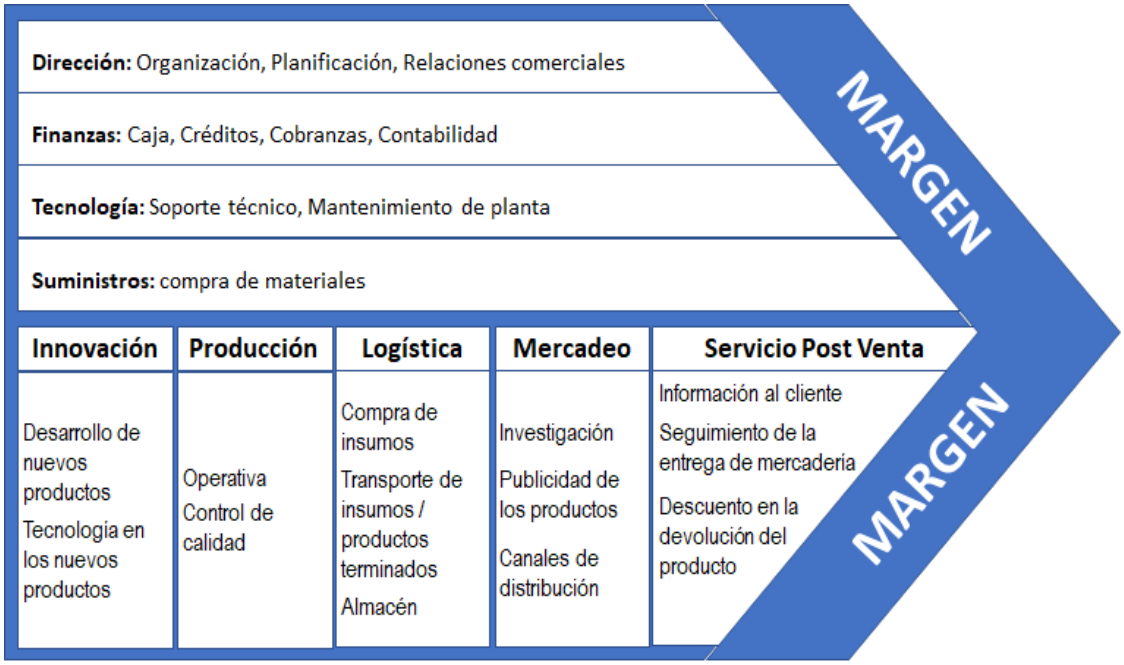

Figura 13. Actividades de la cadena de valor de la empresa.
Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 113), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

Las actividades primarias están compuestas por:

- La Innovación, esta actividad comprende i) Desarrollo de nuevos productos y ii) Tecnología en los nuevos productos.
    - i) Desarrollo de nuevos productos, la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. busca permanentemente introducir productos innovadores en la industria, el año 2014 inició la comercialización de los “cards coleccionables”, que le permitió ampliar su portafolio y generar una nueva alternativa de entretenimiento; sin embargo, el lanzamiento de nuevos productos los hacen sin un estudio previo de mercado, solamente considerando la intuición de la gerente general, lo cual en algunas ocasiones le ha generado pérdidas, como es el caso del lanzamiento de los “postales” y de los “muñecos coleccionables”.
    - ii) Tecnología en los nuevos productos, de la misma manera que introduce nuevos productos, busca incorporar tecnología a los productos existentes, como son los casos de la realidad aumentada en las figuritas, aplicaciones en 3D y figuritas especiales (cromadas o en alto relieve). La finalidad de introducir nueva tecnología es la de diferenciarse de la competencia, la inversión no es muy alta, pero aporta valor a la organización.

- Producción, esta actividad comprende i) actividad operativa y ii) actividad de control de calidad.
  - i) Actividad operativa, tiene dos unidades: unidad de diseño gráfico y unidad de ensobrado, las cuales operan en un solo turno de 12 horas diarias, seis días a la semana. La unidad de diseño gráfico se encarga de diseñar los productos coleccionables, que serán enviados a la imprenta para la producción de las figuritas, los álbumes, postales y cards. La unidad de ensobrado inicia sus actividades con la recepción de los materiales impresos, procediendo al corte de las figuritas y cards, ensobrarlos y sellarlos en paquetes.
  - ii) Actividad de control de calidad, comprende las actividades de verificación organoléptica de los productos, desde la recepción de los materiales impresos, el corte, y el ensobrado y empaquetado.
- Logística, esta actividad comprende i) Logística de entrada, ii) Transporte de insumos / productos terminados y iii) Almacén.
  - i) Logística de entrada, comprende la recepción de los materiales impresos (álbumes, figuritas y cards), que provienen de la imprenta contratada, para pasar a la producción, además, comprende la recepción de materiales terminados adquiridos para su comercialización. Tanto la materia prima (impresiones de producto) y el transporte de dicha materia prima a la planta, son tercerizados.
  - ii) Transporte de insumos / productos terminados, comprende el traslado de los insumos al área de producción y de los productos terminados al almacén.
  - iii) Almacén, comprende las actividades almacenamiento y custodia de los productos terminados, asimismo, se encarga de preparar los pedidos para despacho.
- Mercadeo, esta actividad se encarga de la i) Investigación, ii) Publicidad de los productos y iii) Canales de distribución.
  - i) Investigación, la empresa realiza investigación de mercado con personal propio, en la que participan generalmente los hijos de la gerente general, con la finalidad de averiguar el contenido o temas de las futuras colecciones.

ii) Publicidad de los productos, se desarrolla de diferentes tipos, como anuncios en redes sociales, página web, entre otros, asimismo, realiza la publicidad o promociones mediante promotoría, que son las visitas a los colegios para impulsar la venta, mediante pegado de afiches, donaciones de álbumes y algunos sobres de figuritas.

iii) Canales de distribución, comprende las actividades de reparto de los productos a sus clientes, que comprenden:

- Bases Lima.
- Mercado Central.
- Paqueteros.
- Paqueteros propios.
- Provincia.

Los canales de distribución, en aproximadamente 95%, son vendedores independientes. Al lanzamiento de una colección, los productos son entregados a consignación, las ventas siguientes se realizan según los pedidos, en respuesta a la aceptación de la colección. La distribución porcentual del canal de distribución es Bases de Periódicos (10%), Mercado Central (15%), Paqueteros (50%) y Provincia (25%).

- Servicio de Postventa, esta actividad comprende i) información al cliente, ii) seguimiento en la entrega de mercadería y iii) descuento en la devolución de productos.

i) Información al cliente, la empresa cuenta con personal para informar a los clientes sobre las novedades e innovaciones que se introducen en las colecciones que se están comercializando, asimismo, de prevenirlos para que no sean sorprendidos por los informales que puedan tratar de venderles imitaciones.

ii) Seguimiento en la entrega de mercadería, con la finalidad de asegurarse que la mercadería llegue de manera adecuada y oportuna a los clientes, tanto en Lima como en provincia, la empresa realiza el seguimiento de la distribución.

iii) Descuento en la devolución de productos, teniendo en cuenta que el 70% de la venta es a consignación, al cierre de la colección se debe de liquidar la venta con los clientes, en tal situación, generalmente, existen productos

que no fueron vendidos y corresponde a la empresa recogerlos, procediendo a realizar la liquidación final, descontando los productos devueltos que son enviados al almacén para su custodia.

Las actividades de Apoyo están relacionadas a:

- Dirección, comprende las actividades de i) organización, ii) planificación y iii) relaciones comerciales, es el ámbito de la empresa donde se organizan y planifican los productos que van a salir al mercado, se realizan las distintas relaciones comerciales de ventas.
- Finanzas, las funciones específicas de las actividades de finanzas son: generar créditos a los clientes (distribuidores), realizar los cobros, control de caja, financiamiento con proveedores y bancos, y llevar la contabilidad de acuerdo a la normatividad vigente.
- Tecnología, actividades que brindan el soporte informático a todas las áreas, así como el mantenimiento de las máquinas para ensobrar las figuritas y los cards. Comprende el soporte de las computadoras y servicios de tecnología de la empresa, y el mantenimiento de las máquinas para ensobrar los productos.
- Suministros, son las actividades relacionadas a la compra de insumos, que comprende la contratación de los servicios de impresión de los materiales, de los insumos de ensobrados (mangas) y lubricantes a proveedores nacionales, asimismo, se encarga de la importación de productos terminados para su comercialización.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

La empresa no ha definido indicadores de las actividades.

Los indicadores del proceso de finanzas se relacionan y permitirán mejorar el atractivo económico financiero para los propietarios de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. que les acceda a apostar por la empresa y el negocio en marcha (ver Tabla 27).

Tabla 27
Indicadores Financieros

Indicador	Formula	Periodo
Retorno sobre las ventas (MUN)	Utilidad Neta / Venta total	Trimestral
Rotación de inventarios	Ventas / Inventario	Trimestral
Retorno sobre el uso de los activos (ROA)	Utilidad neta / Activo total	Trimestral
Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	Trimestral
Crecimiento de las ventas	Ventas actuales / Venta periodo anterior	Anual

Nota: Realizado en base a los EE.FF. de Vivalo Import Export E.I.R.L. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 95), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

David y David (2017) sostienen que el benchmarking es "una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer su éxito en el mercado" (p. 114).

Según la gerente general de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., la empresa líder del rubro de coleccionables (álbumes y figuritas, y cards) es la empresa Editorial Navarrete; sin embargo, se puede apreciar la presencia de Panini en la industria durante eventos importantes, como el último mundial de futbol, con productos de alta calidad y alto precio.

Editorial Navarrete basa su fortaleza en el posicionamiento de la marca, infraestructura (equipos, locales en varios puntos de la capital), además, cuenta con otros muchos productos en su portafolio, que le permite tener más opciones de venta, permitiéndole aprovechar mejor para organizar su promoción y publicidad (ver Anexos 10, 11 y 12).

El benchmarking se realizó teniendo en cuenta la información obtenida en las entrevistas realizadas al personal de la empresa y a los expertos, comparándolos con la empresa líder del mercado, asimismo, se ha considerado los factores críticos de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) en los que Vivalo Import Export E.I.R.L. debe mejorar su competitividad para alcanzar o superar al líder. En la Tabla 28 se muestra la comparación de la empresa con el líder de la industria.

Tabla 28
Comparación con el líder de la industria

Factores Claves de Éxito y Actividades de la Cadena de Valor	Vivalo Import Export E.I.R.L.	Navarrete
Canales de distribución	No cuenta con distribuidores exclusivos	Cuenta con distribuidores exclusivos de sus productos
Portafolio de productos	Solo se dedica al rubro de los coleccionables (4 productos)	Tiene más de 1000 productos
Infraestructura y equipos	04 equipos de cortes y ensobrados 04 vehículos para promoción	30 equipos de cortes y ensobrados 08 vehículos para promoción
Posicionamiento de la marca	30%	50%
Fidelidad de los clientes	Fuerza de venta 05 personas	Fuerza de venta 08 personas
Participación de mercado	40%	50%
Servicios de impresión	Terceriza	Propio

Nota: Realizada en base a las entrevistas efectuadas. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 114), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Los principales competidores de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. son Editorial Navarrete y Tai Loy (distribuidor oficial de Panini), se ha determinado, en base a las entrevistas realizadas (ver Anexos 01, 02 y 03), que las competencias de la empresa se encuentran en los recursos o capacidades siguientes:

- Calidad de los productos, los productos elaborados tienen la misma calidad que de los productos Panini, para ello se ha preocupado por contratar a la imprenta más grande y competitiva de la ciudad de Lima.
- Canales de distribución, cuenta con canales de distribución que le permite llegar a nivel nacional, no son distribuidores propios o exclusivos.
- Cumplimiento de promociones, busca cumplir con la entrega de las promociones ofrecidas, que principalmente está orientada al canje de los vales o regalos los primeros en completar la colección.
- Apalancamiento con proveedores, la empresa cuenta con financiamiento del 100% de los insumos de procedencia nacional.
- Posición financiera, la empresa cuenta con financiamiento de las instituciones financieras que permite levantar capital para la importación de equipos e insumos.
- Productos con precios competitivos, tiene el más bajo precio de venta (S/ 0.50 x 5 figuritas) a comparación de los otros dos competidores (S/ 1.00 x 7 figuritas y S/ 2.20 x 5 figuritas).

6.4.1. Matriz VRIO

Una de las matrices más importantes que permite saber con qué recursos cuenta la empresa para tomar ventaja frente a la competencia y establecer la diferenciación necesaria, como base para lograr atraer más clientes, es la matriz VRIO.

Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, y Gamble (2018) señalan que una ventaja competitiva sostenible permanece en el tiempo a pesar de los esfuerzos que realice la competencia, lo cual está relacionado a los recursos y capacidades que cuenta una organización, al respecto, para determinar el poder competitivo de los recursos y capacidades, se realizar cuatro pruebas, que se le conoce como la prueba VRIO, establecida de las siglas de Valioso (V), Raro (R), Inimitable (I) y Organización (O):

- Valioso, un recurso o capacidad debe ser importante para la organización que le permita ser un competidor más efectivo, para que aproveche las oportunidades del mercado y haga frente a las amenazas.
- Raro, las recursos y capacidades iguales o similares entre las empresas y que se encuentren fácilmente no representan una ventaja competitiva, se conoce como raro a un recurso o capacidad si es de acceso de un pequeño número de organizaciones de la industria.
- Inimitable, cuanto un recurso o capacidad es más difícil y costos imitar, tiene muchas probabilidades de convertirse en una ventaja competitiva sostenible, como tecnología, patente y fuerza laboral motivada. Los recursos y capacidades que no son fáciles de imitar son activos de ventaja competitiva que favorecen a la permanencia de la posición en el mercado de la empresa y contribuye a obtener rentabilidad sostenible.
- Organización, si la organización no está preparada para explotar sus recursos y capacidades Valiosos, Raros e Inimitables no capturará el valor que estos representan para alcanzar una ventaja competitiva, por lo que la organización debe estar preparada para capturar el valor de los recursos y capacidades, correspondiendo que todos sus sistemas de gestión deben permitir a la organización alcanzar todo el potencial de los recursos y capacidades.

Tabla 29
Matriz VRIO de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

	¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso?	¿Es raro el recurso – es algo que los rivales no tienen?	¿Es el recurso es difícil de copiar, es decir, inimitable?	¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización?	Implicancia
Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	
Calidad de los productos	SI	SI	NO	SI	Ventaja temporal
Canales de distribución	SI	SI	NO	SI	Ventaja temporal
Cumplimiento de promociones	SI	SI	NO	SI	Ventaja temporal
Apalancamiento con proveedores	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Posición financiera	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
Productos con precios competitivos	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible

Nota: Adaptado de "Administración estratégica: Teoría y casos" (p. 121), por Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, y Gamble, 2018, México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

En la Tabla 29, elaborada en base a las entrevistas efectuadas (ver Anexos 1, 2 y 3), se muestra la lista de recursos y capacidades de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. que poseen ventaja competitiva sostenible en apalancamiento con proveedores, posición financiera y productos con precios competitivos.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

David y David (2017) sostienen, en base a lo indicado por Michel Porter, que las estrategias permiten a las empresas que logren una ventaja competitiva teniendo en cuenta tres ejes esenciales liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, denominándoles ejes de estrategias genéricas, estas estrategias están relacionadas con la posición de la organización en el mercado, en la tabla 30 se muestra la relación de las estrategias genéricas con el alcance de mercado y la ventaja competitiva.

Tabla 30
Ventajas competitivas de la empresa

	Costo	**Calidad**	
Toda la Industria	Liderazgo en costos	Diferenciación	**Alcance de Mercado**
Segmento	Enfoque		
	Ventaja competitiva		

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 144), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

6.5.1. Liderazgo en Costos

- La empresa cuenta con precios de venta menores en comparación con Navarrete y Tai Loy (distribuidor oficial de Panini).
- No desarrolla toda la cadena de producción de manera interna, contrata el servicio de impresión, por lo que no tiene un control estricto en esta etapa que representa el 70% de su costo total.
- Tiene su propia área de investigación y desarrollo de productos, controla la distribución, la promoción y la publicidad.

6.5.2. Diferenciación

- La empresa tiene productos de calidad, similares a los de la empresa Panini.
- Los diseños son únicos.

6.5.3. Enfoque

- Está enfocado al rubro de coleccionables álbumes, figuritas y cards.
- Tiene costos al alcance de su público objetivo.
- Centrado en el sector económico C y D.

6.6. Fortalezas y Debilidades

David y David (2017) sostienen que las fortalezas y las debilidades son las actividades que desarrollan las empresas que pueden ser controladas, siendo su desempeño de bueno o pobre, dichas actividades están relacionadas a las operaciones de las diversas áreas de la empresa, por lo que identificar y evaluar las debilidades y fortalezas son fundamental para la

administración estratégica, con la finalidad de encontrar estrategias que permita potenciar las fortalezas y eliminar las debilidades.

6.6.1. Las fortalezas

Las fortalezas identificadas en la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. de acuerdo con la entrevista a profundidad aplicada a la gerente general (ver Anexo 1) son experiencia en el rubro, conocimiento del mercado, canal de distribución, apalancamiento con proveedores, posición financiera, productos con precios competitivos y cumplimiento de las promociones:

- Experiencia en el rubro, la Gerente General cuenta con más de 15 años de experiencia en el rubro de álbumes y figuritas, ha logrado desarrollar el expertise de saber dónde colocar el producto y cuándo.
- Conocimiento del mercado, la empresa conoce muy bien su mercado objetivo que le permite llegar con productos de acuerdo con sus necesidades.
- Adecuado canal de distribución, la empresa ha desarrollado un canal de distribución (clientes) a nivel nacional que le permite el reparto de sus productos desde los lanzamientos hasta las liquidaciones de las colecciones, basado en la confianza.
- Apalancamiento con proveedores, la empresa cuenta con la confianza de sus proveedores, lo que le permite una mayor amplitud del ciclo operativo del negocio del ciclo de efectivo en todas sus colecciones, cuenta con crédito en todas sus colecciones.
- Posición financiera, la empresa cuenta con confianza de parte de las instituciones financieras, que le permite darle línea de crédito para sus inversiones de corto y largo plazo, es decir, para invertir en activo tangible y no tangible (local, licencias, máquinas – modernización de planta y equipo, y productos importados).
- Productos con precios competitivos, la empresa cuenta con precios de venta por debajo del promedio, sin sacrificar la calidad del producto.
- Cumplimiento de promociones, está referido a cumplir con la entrega de las promociones, canje de vales y premios a los primeros en llenar el álbum.

6.6.2. Las debilidades

Las debilidades identificadas en la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. de acuerdo con la entrevista a profundidad aplicada a la gerente general (ver Anexo 1), son falta de organización en los procesos internos, se trabaja sólo desde abril a diciembre a plena

capacidad, pocos productos del portafolio, bajo posicionamiento de la marca y falta de estudio de mercado antes del lanzamiento del producto:

- Falta de organización en los procesos internos, el acelerado crecimiento no le permitió a la empresa implementar una organización que responda a las necesidades del mercado, generando la falta de comunicación entre sus colaboradores, ya que no tiene sus funciones bien definidas, generando que cada colaborador trata de realizar sus labores según su criterio y por ende se constituye en una organización poco formal.
- Deficiente atención al canal de distribución, solo logra la cobertura oportuna del 50% de sus clientes durante el lanzamiento de las colecciones, el otro 50% debe esperar un plazo en el cual que les genera desventaja y no les permite aprovechar la expectativa que genera el lanzamiento. Ello se acentúa en provincia, teniendo en cuenta que son los dueños de los quioscos o establecimientos de venta al usuario final que tienen que acudir al local del distribuidor; a diferencia de lo que sucede en Lima, donde son los distribuidores los que acuden a los establecimientos de venta final.
- No existe un plan de sucesión, la empresa no ha identificado los puestos claves que deben ser reemplazados cuando el colaborador a su cargo sale o se retira de la organización, lo que podría generar complicaciones en las operaciones, por consiguiente, no está contemplado un proceso de capacidad efectiva de renovación.
- Deficiente supervisión en provincias, en la ciudad de Lima la empresa realiza directamente la promotoría y publicidad; en cambio, para el caso de las provincias la empresa contrata servicios de terceros; sin embargo, no supervisan este servicio desde el inicio, solamente lo hacen cuando caen las ventas o no están alcanzando las metas propuestas.
- No tiene productos para la venta de enero a marzo, las ventas de la empresa se realizan entre los meses de abril a diciembre, periodo escolar, donde trabaja a plena capacidad; sin embargo, la empresa no ha desarrollado productos que pueden ser comercializados en los meses de enero a marzo.
- Pocos productos del portafolio, la empresa se ha concentrado mayoritariamente en dos productos, los álbumes y figuritas, y los cards.
- Bajo posicionamiento de la marca, el mercado aún no reconoce la marca de los productos de la empresa.
- Falta de estudio de mercado antes del lanzamiento del producto, la empresa no realiza un estudio o investigación de mercado que le permita identificar y analizar la tendencia o gustos de los usuarios finales para definir los temas de los coleccionables.

6.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), según David y David (2017), es una síntesis presentada en el proceso de auditoría interna de la administración estratégica, permitiendo sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de la empresa, y permite identificar y evaluar las relaciones entre las estas áreas. En la Tabla 31 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Tabla 31
Matriz EFI de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

Matriz EFI				
		Peso	Calificación	Ponderado
	Fortalezas			
1	Experiencia en el rubro	0.07	3	0.21
2	Conocimiento del mercado	0.07	3	0.21
3	Adecuado canal de distribución.	0.07	4	0.28
4	Apalancamiento con proveedores	0.08	4	0.32
5	Capacidad financiera	0.07	3	0.21
6	Productos con precios competitivos.	0.08	4	0.32
7	Cumplimiento de promociones	0.06	3	0.18
	Debilidades			
1	Falta de organización en los procesos internos (No existe MOF)	0.08	1	0.08
2	Deficiente atención al canal de distribución	0.07	1	0.07
3	No existe un plan de sucesión	0.05	2	0.10
4	Deficiente supervisión en provincias	0.07	2	0.14
5	Se trabaja sólo desde abril a diciembre a plena capacidad.	0.05	2	0.10
6	Pocos productos del portafolio.	0.05	1	0.05
7	Bajo posicionamiento de la marca	0.05	1	0.05
8	Falta de estudio de mercado antes de lanzamiento del producto.	0.08	1	0.08
	Total	1.00		2.40

Nota: 1: Debilidad mayor; 2: Debilidad menor; 3 Fortaleza menor; 4: Fortaleza mayor. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 117), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

Al respecto, David y David (2017), señalan que la puntuación ponderada total se encuentra entre el rango de 1.0 a 4.0, con un promedio es de 2.5, siendo que si la puntuación total obtenida es menor a 2.5 existe debilidad en la posición interna y si es mayor a 2.5 su posición interna es fuerte. En tal sentido, de la puntuación total de 2.40, obtenida para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., que no supera el promedio (2.5), la posición interna de la empresa es débil. Asimismo, se puede apreciar en la Tabla 31, que los factores más importantes correspondientes a las fortalezas son los productos con precios competitivos y el apalancamiento con proveedores con un ponderado de 0.32 cada uno, respectivamente, y las debilidades más relevantes son los pocos productos de portafolio y el bajo posicionamiento de la marca, con un ponderado de 0.05 cada uno, respectivamente.

Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

En este capítulo se definen los objetivos estratégicos y se formulan las estrategias, sobre la base del análisis de la industria y del análisis interno. Al respecto, David y David (2017) afirman que las estrategias son las acciones que se emprenden para lograr objetivos a largo plazo, en un horizonte de dos a cinco años, asimismo, precisa que los objetivos estratégicos están relacionadas a mayor participación de mercado, disminución de tiempo de entrega que la competencia, mejora de calidad del producto, aumento de cobertura geográfica, entre otros, a diferencia de los objetivos financieros que están relacionados con el aumento de utilidad, de ingresos, dividendos, precios por acción, entre otros.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Las estrategias son las acciones que emprenden las organizaciones para lograr objetivos a largo plazo, y estos objetivos representan los resultados que se esperan obtener al implementar cierta estrategia, en un horizonte de tiempo que puede abarcar un periodo de dos a cinco años. De otra parte, la estrategia de penetración de mercado, es la que busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales mediante una intensificación de sus esfuerzos de marketing, y la estrategia de desarrollo de producto, es la estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos actuales, siendo que el desarrollo de productos suele exigir mayores gastos en investigación y desarrollo (David & David, 2017).

7.1.1. Objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta la misión y visión, y el análisis de factores internos y externos se han definido los objetivos estratégicos siguientes:

- Incrementar la participación en el mercado peruano con los productos actuales, alcanzando el 60% de participación de mercado para el 2022, teniendo en cuenta que al año 2018 se encuentra en el 40% de participación aproximadamente.
- Incrementar la utilidad de la empresa, pasando del 5% del año 2018 al 12% en el año 2022, evitando que existan lanzamientos de productos que no cuente con aceptación en el mercado.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

En el 2017, David y David señalaron que "los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales" (p. 131); por lo que, para el análisis de los objetivos estratégicos definidos, se adecúa a los criterios Específico, Medible, Alcanzable, Orientado a Resultados y Específico en el Tiempo, definido como SMART (por sus siglas en inglés Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time bound), que a continuación se detalla:

Objetivo Estratégico 01

Incrementar la participación en el mercado peruano con los productos actuales, alcanzando el 60% de participación de mercado para el 2022, teniendo en cuenta que al año 2018 se encuentra en el 40% de participación aproximadamente.

Tabla 32
Objetivo Estratégico 01

Criterio	Análisis
S	Se incrementará la participación de la empresa en el mercado peruano
M	Llegar a cubrir el 60% de participación del mercado
A	Es alcanzable, debido al desarrollo de nuevos canales de distribución en Lima e impulsando las ventas directamente en provincias.
R	El cumplimiento de este objetivo estratégico permitirá a la empresa tener mayor participación del mercado.
T	Establecido para el año 2022

Nota: Características y beneficios del objetivo estratégico 01. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 131), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

Objetivo Estratégico 02

Incrementar la utilidad de la empresa, pasando del 5% del año 2018 al 12% en el año 2022, evitando que existan lanzamientos de productos que no cuente con aceptación en el mercado.

Tabla 33
Objetivo Estratégico 02

Criterio	Análisis
S	Incrementar la utilidad de la empresa
M	Del 5% al 12%
A	Se puede alcanzar, debido a la evolución de las ventas desde el inicio de actividades de la empresa y reduciendo las colecciones que no tengan impacto, evitando pérdidas en tal situación.
R	El cumplimiento de la meta permitirá consolidar su liderazgo en el rubro.
T	Establecido hasta el año 2022

Nota: Características y beneficios del objetivo estratégico 02. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 131), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

David y David (2017) indicaron que las diferentes técnicas utilizadas para la formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo para toma de decisiones, lo cual se realiza en tres etapas, como se detalla en la Figura 14:

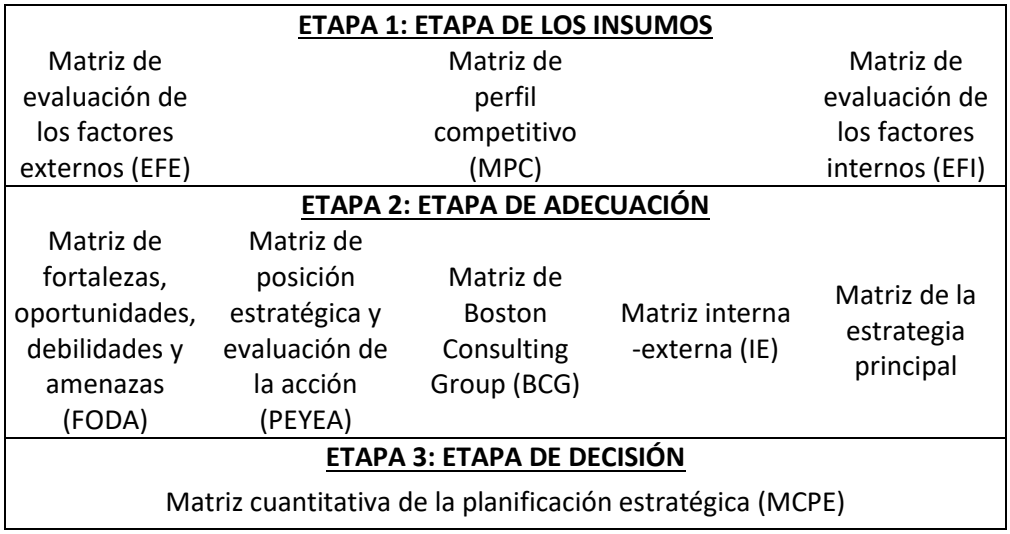

Figura 14. Modelo Analítico para la Formación de la Estrategia.
Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 170), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

- Etapa 1: Etapa de los Insumos, se desarrollan las matrices EFE, EFI y MPC, que son insumos para el desarrollo de las matrices de las etapas de adecuación y decisión. En la primera etapa se cuantifica la subjetividad, se toman decisiones respecto de los factores internos y externos para generar y evaluar estrategias alternativas, para lo cual se hace uso de la intuición para realizar las calificaciones

y ponderaciones. La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se analizó en el capítulo IV, y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y de Evaluación de Factores Internos (EFI) se analizaron en el capítulo VI.

- Etapa 2: Etapa de Adecuación, es la etapa de alineamiento entre los factores clave, internos y externos, para la generación de estrategias alternativas; es decir, es la adecuación entre los recursos y habilidades internas de una empresa con sus oportunidades y amenazas presentadas por los factores externos, para lo cual se hace uso de cinco matrices, que dependen de la información obtenida en la etapa de los insumos. Las matrices, que se analizan en el presente capítulo, son: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Matriz de Boston Consulting Group (BCG), Matriz interna -externa (IE) y Matriz de la estrategia principal.
- Etapa 3: Etapa de Decisión, es la etapa final y hace uso de una sola matriz, la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), que se analiza en el capítulo VIII. Esta matriz utiliza la información de la etapa 1, se avalúan objetivamente las estrategias identificadas en la etapa 2 y se elige la estrategia más atractiva para la empresa, que conducirá el destino de la empresa.

7.2.1. Modelo Océano Azul.

Chan y Mauborgne (2008) señalan un universo competitivo formado por dos tipos de océanos, el azul y el rojo. Los océanos rojos representan a la industria actual, donde las fronteras están definidas y se conocen las reglas de juego, las empresas buscan superar a la competencia para poder lograr mayor participación, saturando el mercado, reduciendo la rentabilidad y crecimiento, convirtiendo los productos en genéricos, con lo cual la competencia es a muerte y su sangre tiñe el océano de rojo; y los océanos azules son espacios de mercado que no existen actualmente, son desconocidos, son espacios no aprovechados y son una oportunidad para crecimiento rentable, no existen reglas de juego, y la empresas aplican una estrategia de innovación en valor, como piedra angular que busca valor para los clientes y para la empresa.

Las características más importantes de la estrategia del océano rojo y de estrategia del océano azul se muestran en la Tabla 34 y los principios que determinan el éxito en la formulación y ejecución de la estrategia del océano azul se establecen en la Tabla 35.

Tabla 34
La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Estrategia del Océano Rojo	Estrategia del Océano Azul
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Nota: Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p. 25), W. Chan y R. Mauborgne, 2008, Bogotá, Colombia: Norma 2008. Copyright 2008 por Harvard School Publishing Corporation.

Tabla 35
Los seis principios de la estrategia del océano azul

	Principios de la formulación		Factores de riesgo atenuados por cada principio
1	Reconstruir las fronteras del mercado.	↓	Riesgo de la búsqueda
2	Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras.	↓	Riesgo de la planeación
3	Ir más allá de la demanda existente	↓	Riesgo de la escala
4	Desarrollar la secuencia estratégica correcta	↓	Riesgo del modelo de negocios
	Principios de la ejecución		Factores de riesgo atenuados por cada principio
5	Superar los obstáculos clave de la organización	↓	Riesgo organizacional
6	Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	↓	Riesgo de la gestión

Nota: Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p. 24), W. Chan y R. Mauborgne, 2008, Bogotá, Colombia: Norma 2008. Copyright 2008 por Harvard School Publishing Corporation.

En la Tabla 36 se presenta el escenario actual de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. y de sus principales competidores, las variables fueron tomadas de la Matriz de Perfil Competitivo (MC), la valoración de las variables fue realizadas en base a la entrevista a los funcionarios de la empresa, a los clientes y expertos. La calificación varía entre 1 a 10, que indica: uno que la valoración es mínima y diez es la valoración más alta.

Tabla 36
Estado actual de los factores claves de la industria

Variables	Vivalo Import Export E.I.R.L.	Corporación Gráfica Navarrete S.A.	Tai Loy S.A. (distribuidor oficial de Panini)	Promedio de la industria
Calidad de los productos	9	8	10	9
Competitividad de precios	10	8	2	7
Cumplimiento de promociones	8	8	2	6
Lealtad del cliente	2	8	2	4
Apalancamiento de los proveedores	8	8	8	8
Publicidad y promotoría	6	8	2	5
Estudio de mercado	2	6	8	5
Posición financiera	7	9	10	9
Gestión administrativa	4	6	8	6
Cobertura geográfica	6	10	4	7
Infraestructura y equipos	3	10	8	7
Portafolio de productos	2	10	8	7
Canales de distribución	8	8	2	6

Nota. Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p. 42), por W. Chan y R. Mauborgne, 2008, Bogotá, Colombia: Norma 2008 por Harvard Business School Publishing Corporation.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

En la Figura 15 se muestra el lienzo de la estrategia actual de la empresa; de acuerdo con la definición descrita, la empresa se encuentra en el Océano Rojo, toda vez que está orientado a competir en el espacio existente del mercado, con deseo de vencer a su principal competidor de álbumes y a la competencia de productos sustitutos.

En este punto, con la finalidad de incrementar la participación en el mercado e incrementar los costos, que permita responde a la demanda la empresa está realizando inversiones en la compra de máquinas para ensobrar las figuritas y los cards, proceso crítico en la cadena de producción.

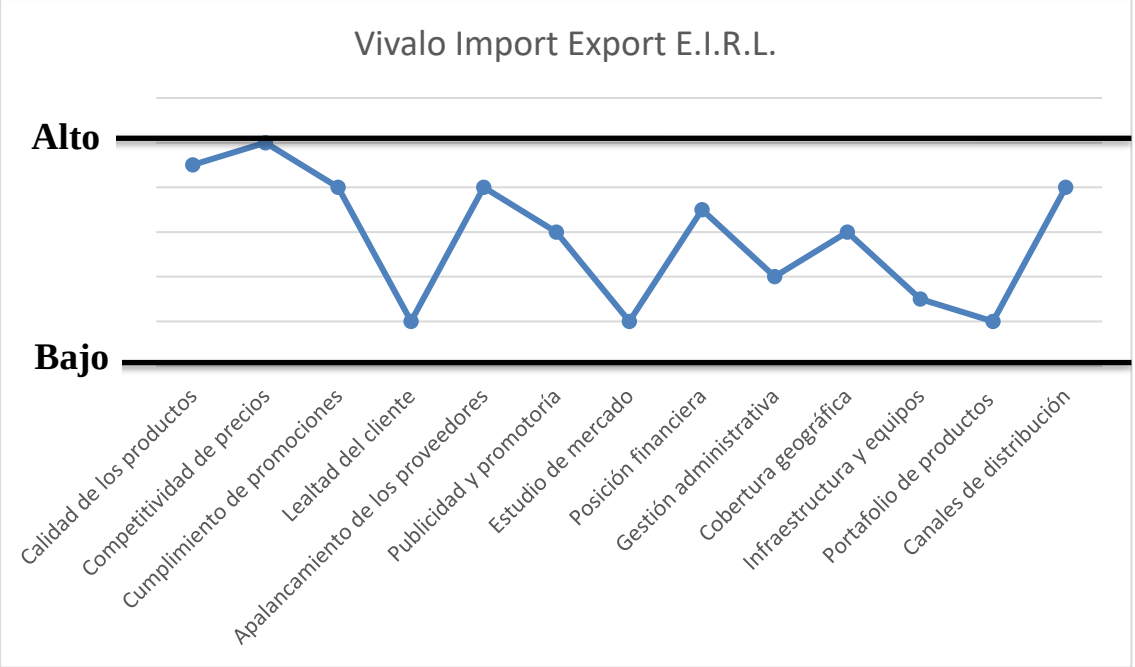

Figura 15. Lienzo de la Estrategia de la Empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.
Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p. 42), por W. Chan y R. Mauborgne, 2008, Bogotá, Colombia: Norma 2008. Copyright 2008 por Harvard School Publishing Corporation.

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria

En la Figura 16 se muestra el lienzo de la industria; sobre la base de la investigación efectuada, se establece que la industria se encuentra en el Océano Rojo, toda vez que las empresas que participan están orientadas a competir en el mismo espacio existente del mercado, con excepción de la marca Panini que busca diferenciarse, participando en un mercado con distinto público objetivo; por lo cual, la empresa no la considera como su competencia.

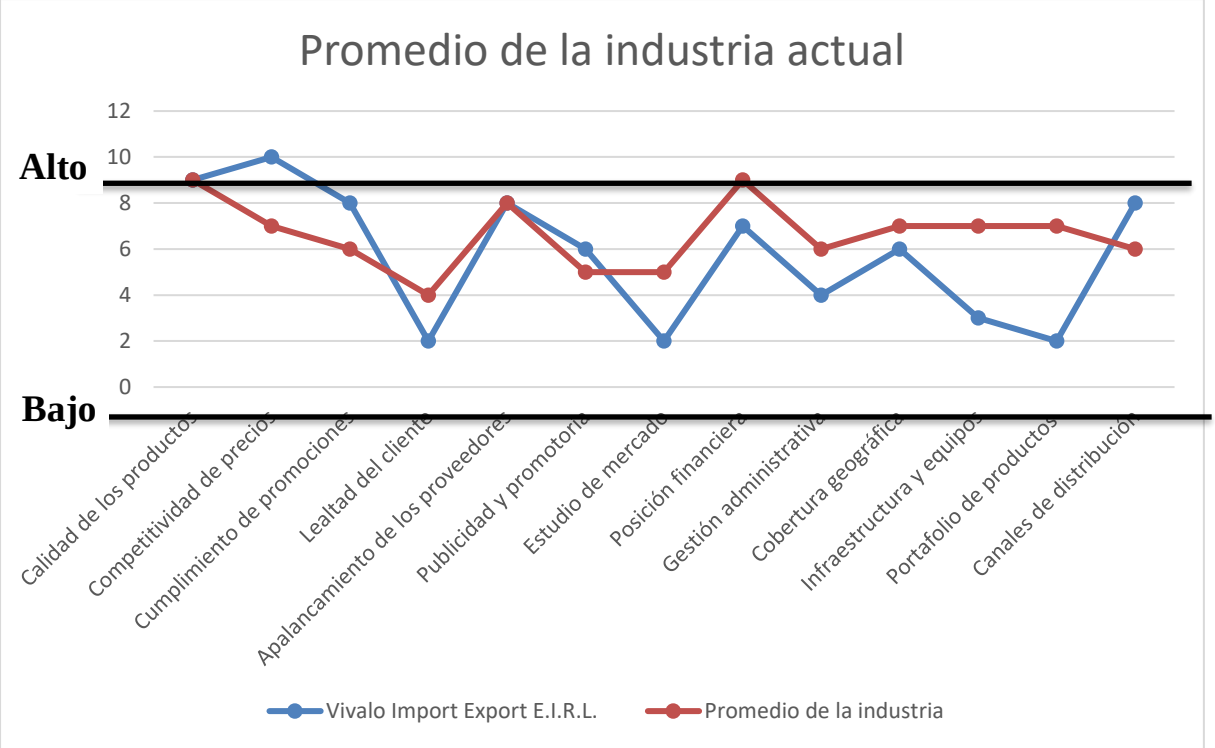

Figura 16. Lienzo de la estrategia actual de la industria.
Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p. 42), por W. Chan y R. Mauborgne, 2008, Bogotá, Colombia: Norma 2008. Copyright 2008 por Harvard School Publishing Corporation.

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

Chan y Mauborgne (2008) plantearon el esquema de cuatro acciones para reconstruir los elementos de valor para el comprador cuando se construye una nueva curva de valor, las cuatro acciones son: Eliminar, incrementar, reducir y crear; asimismo, plantea cuatro preguntas claves para cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de la industria.

Tabla 37
Preguntas para crear una nueva curva de valor

Acción	Pregunta
Eliminar	¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
Incrementar	¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
Reducir	¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
Crear	¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

Nota: El esquema de las cuatro acciones. Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p. 32), W. Chan y R. Mauborgne, 2008, Bogotá, Colombia: Norma 2008. Copyright 2008 por Harvard School Publishing Corporation.

Asimismo, Chan y Mauborgne (2008) señalan que la primera pregunta lleva a pensar en eliminar variables, sobre las cuales ha girado la desde hace tiempo la competencia; la segunda pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en dimensionar los productos como consecuencia de querer alcanzar o sobrepasar a la competencia; la tercera pregunta lleva descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes; y la cuarta pregunta permite descubrir fuentes nuevas de valor para los compradores, creando una demanda que no existía y a modificar la estrategia de precios.

Tabla 38
Principios de las nuevas estrategias

Acción	Estrategia
Eliminar	Nada
Incrementar	Presencia mediante tiendas de diversión
	Alianzas estratégicas con proveedores
	Investigación y desarrollo
	Equipos para ensobrado y distribución
	Promociones
Reducir	Cantidad de colecciones que no tengan aceptación
Crear	Productos con interacción digital
	Crear colecciones virtuales
	Crear productos para época no escolar

Nota: Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p. 40), W. Chan y R. Mauborgne, 2008, Bogotá, Colombia: Norma 2008. Copyright 2008 por Harvard School Publishing Corporation.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Habiéndose establecido las estrategias de eliminar, incrementar, reducir y crear, corresponde analizar la manera en las que ayudarán a alcanzar los objetivos estratégicos definidos, luego de lo cual se proyecta el lienzo de la nueva estrategia, realizando el comparativo entre la situación estimada de la empresa con relación a la industria (ver Figura 17)

- Eliminar, no se han identificado factores a ser eliminados.
- Incrementar, si se implementan tiendas para la venta directa puntos estratégicos, como supermercados, y si se impulsa la venta directamente en provincias, ayudará al posicionamiento de la marca y a incrementar participación en el mercado a la empresa; si se realizan alianzas estratégicas con proveedores para atenciones rápidas de los pedidos, no será necesario invertir equipamiento de impresión o fabricación de muñecos, lo que ayudará a incrementar la utilidad de

la empresa; si se incrementa la investigación y desarrollo, y el estudio de mercado ayudará a no tener colecciones que no tengan aceptación que genera pérdidas, lo que ayudará a incrementar la utilidad de la empresa; incrementar equipos para ensobrado y distribución permitirá hacer frente al crecimiento de participación en el mercado; y si se incrementan la promotoría y si se cumplen con entregar los ofrecimientos se ganará la fidelidad de los clientes, por tanto, se garantiza la mayor venta que repercute en la utilidad.

- Reducir, si se reduce la cantidad de colecciones que no tienen aceptación, que alcanza el 50% de las colecciones, ayudará a incrementar la utilidad.
- Crear, si se crean productos con interacción digital, como realidad aumentada, y si se crean colecciones virtuales se ingresará a nuevos sectores del mercado lo que ayudará a incrementar la participación en el mercado; si se crean productos para época no escolar se podrá incrementar el portafolio de productos, lo que ayudará a incrementar en la participación y la utilidad; si se implementa sus manuales y reglamentos funcionales, mejorará la eficiencia administrativa.

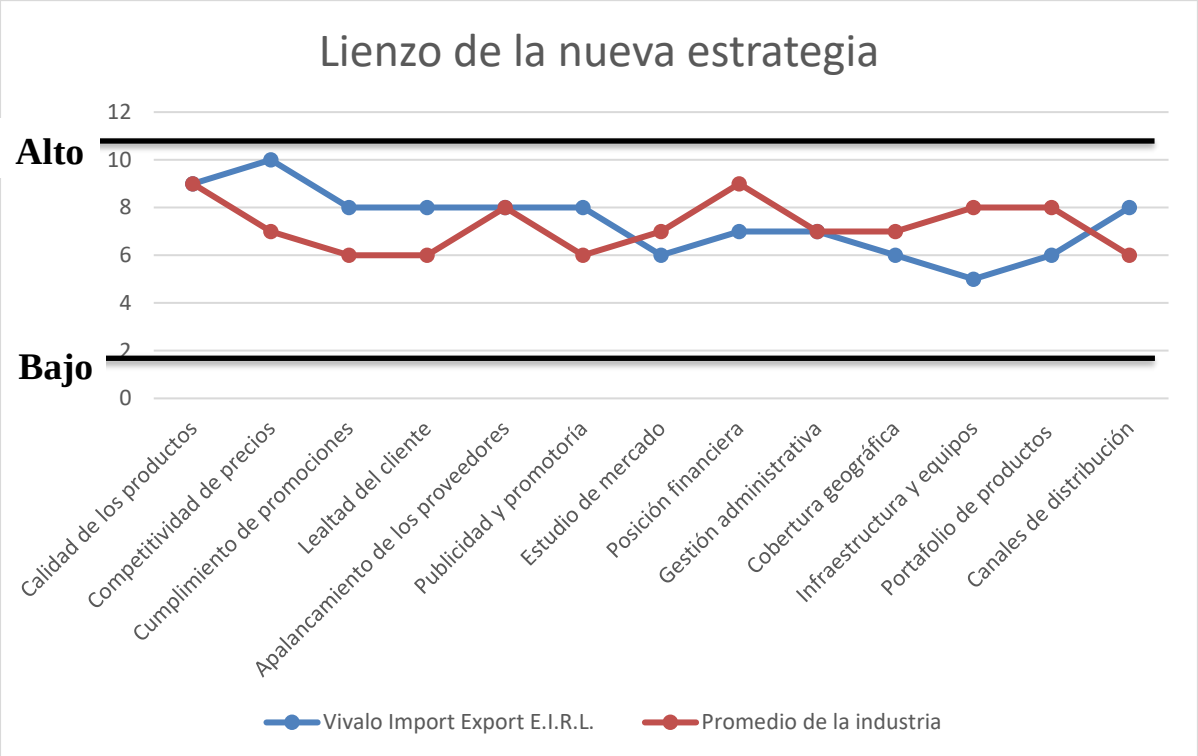

Figura 17. Lienzo de la nueva estrategia.
Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p. 42), por W. Chan y R. Mauborgne, 2008, Bogotá, Colombia: Norma 2008. Copyright 2008 por Harvard School Publishing Corporation.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.

7.2.2.1. Matriz FODA

Luego de haber analizado los factores externos, internos y de la industria correspondiente a la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. a través de las matrices EFE, EFI y MPC, se procede con la identificación de las estrategias.

La primera herramienta que permitirá la identificación de las estrategias es la matriz FODA. Según David y David (2017), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades y amenazas).

La matriz FODA se elaboró utilizando la información de las matrices EFE y EFI, analizando cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y se realizaron los cruces i) de fortalezas con oportunidades, en los que se buscan capitalizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno (explote), ii) de debilidades con oportunidades, en los que se busca superar las debilidades aprovechando las oportunidades (busque), iii) de fortalezas con amenazas, en los que se busca capitalizar las fortalezas de la empresa para reducir los escenarios adversos de las amenazas (confronta), y iv) de debilidades con amenazas, en los que se busca minimizar las debilidades y evitar las amenazas (evite).

En la Tabla 39 se muestra cada una de las estrategias establecidas para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. representado en una Matriz FODA.

Tabla 39
Matriz FODA de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Experiencia en el rubro **F2: Conocimiento del mercado** **F3: Adecuado canal de distribución.** **F4: Apalancamiento con proveedores** **F5: Posición financiera** **F6: Productos con precios competitivos** **F7: Cumplimiento de promociones**	**D1: Falta de organización en los procesos internos (No existe MOF)** **D2: Deficiente atención al canal de distribución** **D3: No existe un plan de sucesión** **D4: Deficiente supervisión en provincias** **D5: No tiene productos para la venta de enero a marzo** **D6: Pocos productos del portafolio.** **D7: Bajo posicionamiento de la marca** **D8: Falta de estudio de mercado antes de lanzamiento del producto.**
OPORTUNIDADES **O1: Industria de la imprenta – Tecnología rotativa** **O2: Ley PyME – Beneficios laborales y tributarios** **O3: Política monetaria – Crecimiento PBI 4.2% - 2019** **O4: Maquinaria – Ensobradores de mayor velocidad**	**FO (ESTRATEGIA OFENSIVA)** **F3-O2:** Impulsar la promotoría en los colegios (Estrategia de penetración de mercado) **F2,F4-O1:** Generar alianza estratégica con proveedores para reducir los tiempos de reimpresión (Estrategia de penetración de mercado) **F5-O3:** Realizar directamente la importación los muñecos (Estrategia de diversificación relacionada) **F4-O3:** Apertura de locales en centros comerciales (Estrategia de desarrollo de mercado) **F5-O4:** Compra de dos máquinas con mayor velocidad de ensobrado (Estrategia desarrollo de mercado)	**DO (ESTRATEGIA ADAPTATIVA)** **D8-O3:** Implementar un área de estudio de mercado (Estrategia de penetración de mercado) **D6-O1:** Desarrollar nuevos productos que incremente el portafolio (Estrategia de desarrollo de producto) **D5-O1,O4:** Producir las colecciones a partir del mes de febrero (Estrategia penetración de mercado) **D7-O1:** Contratar personal para publicidad y promociones en colegios (Estrategia de penetración de mercado) **D2-03:** Implementar distribuidores propios en los cinco departamentos con mayor venta (Estrategia de penetración de mercado)
AMENAZAS **A1: Evolución de las tasas de interés - Incremento** **A2: Derecho a la competencia – Copamiento de mercado** **A3: Comercio informal – Competencia desleal** **A4: Política salarial – Incremento de la Remun. Mín. Vital**	**FA (ESTRATEGIA DEFENSIVA)** **F3-A4:** Contratar personal para promotoría a destajo (Estrategia penetración de mercado) **F6-A3:** Desarrollar producto alternativo (Estrategia de diversificación relacionada) **F2-A1:** Implementar promociones o incentivos para los clientes que paguen al contado en el lanzamiento (Estrategia de penetración de mercado)	**DA (ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA)** **D1-A2,A3,A4:** Definir e implementar la estructura organizacional de la empresa (Estrategia penetración de mercado) **D6-A3:** Desarrollar acuerdos de exclusividad con distribuidores (Estrategia de penetración de mercado) **D7-A4:** Contratar personal para promotoría a medio tiempo durante la etapa de lanzamiento de las colecciones (Estrategia de penetración de mercado)

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 173), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

7.2.2.2. Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), según David y David (2017) es otra poderosa herramienta de la etapa de adecuación, se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

En la Tabla 40 se muestra el promedio de cada una de las variables a evaluar, las cuales son: fuerzas financieras, de la industria, competitivas y estabilidad del ambiente.

Tabla 40

Matriz PEYEA de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

Variables a evaluar

FUERZAS FINANCIERAS	**VALOR**	**SUMATORIA**	**SUMATORIA**
Rendimiento sobre la inversión	5	**EJE X**	**EJE Y**
Liquidez	4	2.10	0.63
Capital de trabajo	3		
Flujo de efectivo	4		
Rotación de inventarios	2		
Capacidad de endeudamiento	5		
PROMEDIO	**3.83**		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	**VALOR**		
Potencial de crecimiento	5		
Potencial de utilidades	4		
Estabilidad financiera	5		
Utilización de recursos	4		
Facilidad de ingreso al mercado	5		
Productividad	4		
PROMEDIO	**4.50**		
VENTAJAS COMPETITIVAS	**VALOR**		
Productos con precios competitivos	-2		
Posición financiera	-3		
Apalancamiento con proveedores	-2		
Calidad de los productos	-2		
Canales de distribución	-3		
PROMEDIO	**-2.4**		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	**VALOR**		
Cambios tecnológicos	-3		
Tasa de Inflación	-2		
Barreras de ingreso al mercado	-3		
Presión competitiva	-4		
Elasticidad precio de la demanda	-4		
PROMEDIO	**-3.2**		

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 175), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

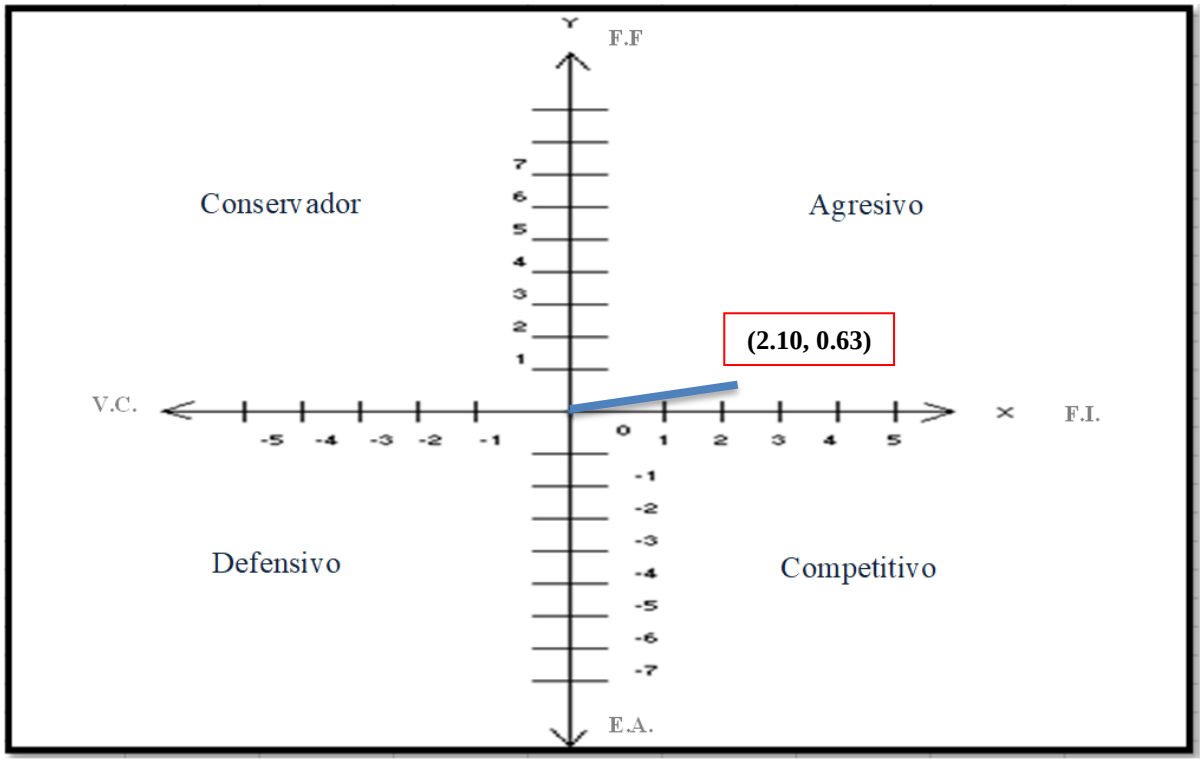

Figura 18. Estrategia por desarrollar según el resultado del Eje X y Y de la Matriz PEYEA de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.
Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 174), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

En la Figura 18, se observa que el Eje X (2.10) y Eje Y (0.63), por lo tanto, el vector direccional se encuentra en el cuadrante "Agresivo", que representa el tipo de estrategia que debe implementar la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. Esta estrategia, como lo señalan David y David (2017), incluye la integración horizontal (hacia adelante, hacia atrás), la penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y la diversificación relacionada. Así mismo, significa que empresa está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

7.2.2.3. Matriz Interna Externa

D'Alessio (2015) señala que la Matriz Interna-Externa (IE) es de portafolio, su construcción se realiza a partir de los promedios ponderados obtenidos de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que se muestra en la Figura 19.

- Total ponderado EFI: 2.40
- Total ponderado EFE: 2.68

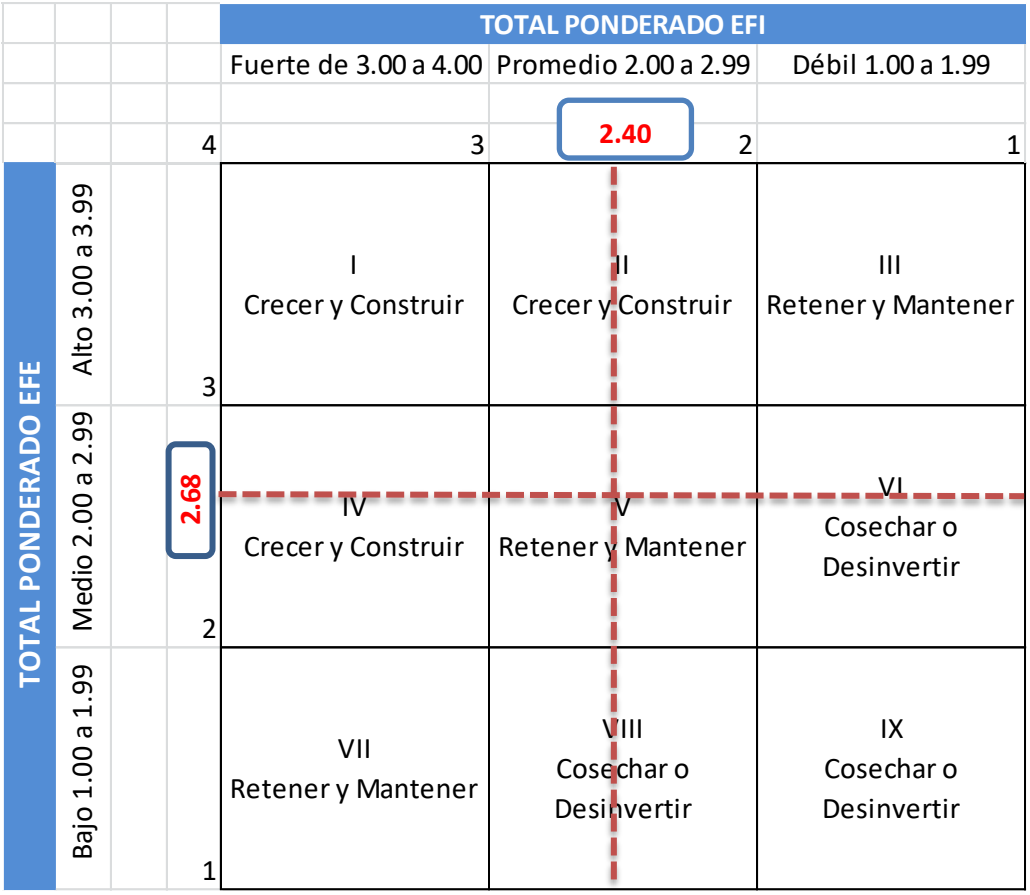

Figura 19. Matriz Interna Externa de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 183), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

La empresa se encuentra ubicada en el cuadrante V, que corresponde a "Retener" y "Mantener", entre ellas: penetración de mercado y desarrollo de productos:

- Penetración de mercado: Impulsar los productos actuales en los mercados actuales.
- Desarrollo de productos: Mejorar los productos actuales o crear nuevos productos.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group

La matriz BCG fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG), está diseñada para mejorar los esfuerzos que realizan las empresas multidivisionales en la formulación de sus estrategias (David & David, 2017).

La matriz BCG representa divisiones de 2x2, considerando 1) en el eje X la participación relativa en el mercado y 2) en el eje Y la tasa de crecimiento de la industria. En

los cuadrantes superiores se ubican las Interrogantes o incógnitas y las Estrellas y en los cuadrantes inferiores las Vacas lecheras y los Perros:

- Interrogantes o incógnitas, baja participación de mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Se tiene que evaluar si se debe continuar con el producto o vender, requiere grandes necesidades de efectivo, pero genera pocos ingresos. Evaluar la estrategia, el negocio se puede convertir en una estrella o en un perro. Deben considerarse estrategias como: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, y desinversión.
- Estrellas, son los negocios que representan las mejores oportunidades de crecimiento y de rentabilidad, tienen alta participación en el mercado. Se deben evaluar las estrategias que permitan tener la posibilidad de realizar integraciones hacia adelante, hacia atrás, horizontal o buscar penetración de mercado, desarrollo de mercado, y desarrollo de productos.
- Vacas lecheras, son los negocios que compiten en un mercado de bajo crecimiento, pero con alta participación, se llama así porque generan más efectivos del que necesitan. Su estrategia puede estar en desarrollo de productos, diversificación, recorte de gastos, y desinversión.
- Perros, se caracterizan por tener una baja participación relativa en el mercado y de crecimiento lento o nulo, en su estrategia se considera recorte de gastos, desinversión y liquidación o deshacerse del negocio.

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., es una empresa que cuenta con muchas oportunidades de crecimiento, tiene alta participación en el mercado y está en la búsqueda de penetrar a nuevos mercados, por lo que se ubica en el cuadrante de la estrella.

En el presente plan estratégico se ha tomado la iniciativa de evaluar el portafolio de los productos que forman la unidad de negocios de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., y que permitirá construir la matriz BCG, y evaluar el posicionamiento de los productos frente a los principales competidores.

En la Tabla 41 y en la Tabla 42 se muestra la participación de mercado de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., y de sus principales competidores en términos absolutos (unidades monetarias S/) como en términos relativos (porcentaje %).

Tabla 41
Participación de mercado de los principales competidores en soles

Unidades Estratégicas de Negocios	Vivalo Import Export E.I.R.L.	Navarrete	Tai Loy
Álbumes y figuritas	1,759,220	2,199,025	439,805
Cards	1,118,441	2,423,288	186,407
Muñecos	21,186	27,807	83,422
Postales	62,712	287,429	172,458
Total	2,961,559	4,937,550	882,091

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 181), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

Tabla 42
Participación de mercado de los principales competidores en porcentaje (%)

Unidades Estratégicas de Negocios	Vivalo Import Export E.I.R.L.	Navarrete	Tai Loy
Álbumes y figuritas	40%	50%	10%
Cards	30%	65%	5%
Muñecos	16%	21%	63%
Postales	12%	55%	33%

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 181), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

En la Tabla 43 se muestra la estructura de los ingresos operativos y utilidades de la empresa por productos o unidades de negocios al año 2018, mostrando una alta tasa de participación en los ingresos operativos relacionados a los álbumes y figuritas, seguido de los cards, y una nula o escasa participación en los muñecos y postales. Asimismo, se puede manifestar que las utilidades por producto tienen el mismo comportamiento relativo que los ingresos.

Tabla 43
Participación de ingresos y utilidades por unidad de negocios (Año 2018)

Unidades Estratégicas de Negocios	Ingresos	%	Utilidades	%
Álbumes y figuritas	1,759,220	59.4	115,225	80.5
Cards	1,118,441	37.8	26,480	18.5
Muñecos	21,186	0.7	5,010	3.5
Postales	62,712	2.1	-3,578	- 2.5
Total	2,961,559	100.0	1,157,878	100.0

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 181), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

En la Tabla 44 se muestra la evolución de los ingresos operativos por unidad de negocios o productos de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. de los últimos cuatro años de la empresa, la misma que sirvió para calcular la tasa de crecimiento anual, utilizando la fórmula:

$$\text{Tasa de crecimiento anual} = [\text{Ingresos año 2018} / \text{Ingresos año 2015}]^{(1/4)} - 1$$

Tabla 44
Tasa de crecimiento de los productos al año 2018

Unidades Estratégicas de Negocios	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Tasa crecimiento (TCA)
Álbumes y figuritas	1,704,302	1,205,732	852,447	1,759,220	0.8%
Cards	1,066,920	443,708	1,297,046	1,118,441	1.2%
Muñecos	0	18,678	14,540	21,186	4.3%
Postales	0	72,657	40,388	62,712	-4.8%
Total	2,771,222	1,740,775	2,204,421	2,961,559	

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 181), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

En la Tabla 45 se muestra los datos o insumos que han servido para construir la matriz BCG, teniendo en cuenta que la participación relativa en el mercado de Vivalo Import Export E.I.R.L. se define como la proporción de la participación de los ingresos de los productos de la empresa en la industria con relación a la participación de mercado de los ingresos del principal competidor en el mercado.

Tabla 45
Determinación de los datos para la matriz BCG (al 31/12/2018)

Unidades Estratégicas de Negocios	(a) Cuota de mercado de Berlín	(b) Cuota de mercado del líder	(a)/(b) Participación relativa de mercado	Tasa de crecimiento (%)	Nombre de la división
Álbumes y figuritas	40%	50%	0.80	0.8	Estrella
Cards	30%	65%	0.46	1.2	Incógnita
Muñecos	16%	63%	0.25	4.3	Incógnita
Postales	12%	55%	0.22	-4.8	Perro

Nota: Elaborado en base a la información de la Tabla 41 y Tabla 43. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 181), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

En la Figura 20, se puede afirmar que los productos o unidades de negocios de la empresa tiene el comportamiento siguiente: álbumes y figuritas tiene una alta participación relativa de mercado (80%) y una tasa de crecimiento minima en el tiempo (0.8%) dándole la atribución de un producto estrella, el cual nos indica que el producto de “álbumes y figuritas” es el mejor del mercado para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., altamente aceptado por los consumidores, genera ligeras ganancia (ver Tabla 45), lo que indica que la empresa debe seguir invirtiendo en este producto.

Los productos “cards y muñecos”, tienen una participación relativa en el mercado (46% y 25%), pero una baja tasa de crecimiento en el mercado (1.2% y 4.3%), por lo que se les llama productos incógnita, generan ganancias, pero va a depender del grado de inversión para saber si aumentaran o reducirán su participación en el mercado.

El producto “postales” tiene una tasa de crecimiento negativa (- 4.8%) en la empresa y participación relativa adecuada (22%), por lo que se le denomina producto perro, este producto no ha sido atractivo para el consumidor y ha producido perdidas (ver Tabla 45), debiendo los directivos de la empresa analizar en retirarlo del mercado o realizar una reingeniería para mantenerlo.

Figura 20. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 180), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la Gran Estrategia o de la Estrategia Principal, es una herramienta para formular estrategias alternativas, haciendo uso de una matriz de cuatro cuadrantes de estrategias (David & David, 2017), en la Figura 21 se tiene la Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

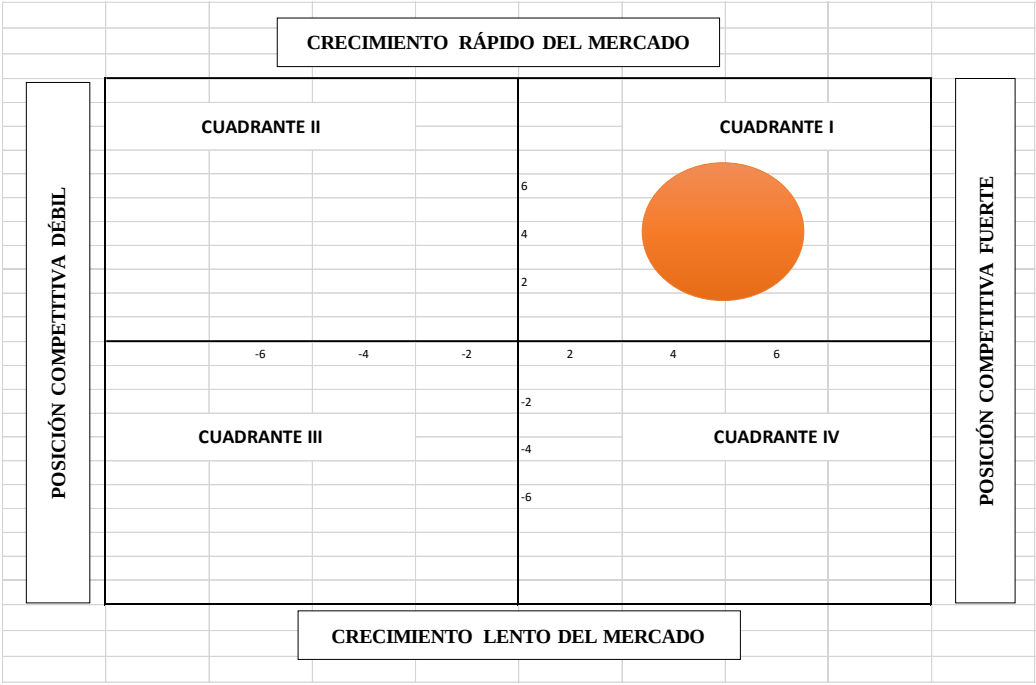

Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 185), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. está ubicada en el cuadrante I, lo cual representa una excelente posición estratégica. Las estrategias adecuadas que debería implementar la empresa son el desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada, de acuerdo con lo señalado por David y David (2017); por lo que, no es recomendable que la empresa realice cambios notables en sus ventas competitivas ya consolidadas.

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

La formulación de estrategias, desarrolladas mediante las técnicas de Océano Azul, FODA, PEYEA, IE, BCG y la Gran Estrategia, como parte de la Etapa 2, de adecuación o emparejamiento, permitieron determinar y analizar las estrategias propuestas, en base a los factores internos y externos de la empresa. En la Tabla 46, se muestran las estrategias identificadas en cada una de las matrices, estableciéndose el puntaje total, siendo que penetración de mercado y desarrollo de producto son los que tienen mayor puntuación.

Tabla 46
Resumen de las estrategias formuladas de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE
Desarrollo de mercado	X	X		X	X
Penetración de mercado	X	X	X	X	X
Desarrollo de producto	X	X	X	X	X
Integración hacia adelante				X	
Integración hacia atrás				X	
Integración horizontal		X			X
Diversificación relacionada	X	X			X
Desinversión				X	

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia* (p. 365), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Prentice Hall. Copyright 2016 por Pearson Education de Perú.

Capítulo VIII: Selección de la Estrategia

En este capítulo se analizan y seleccionan de manera objetiva las estrategias alternativas mejores, mediante la técnica de la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MPEC), para lo cual se hace uso de los datos obtenidos en la etapa de los insumos (EFI, EFE y de perfil competitivo), etapa 1, y de los resultados de la adecuación (FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal), etapa 2. Como resultado se obtiene la estrategia que será utilizada y la estrategia contingente, que se encuentran alineada con la misión, visión y objetivos estratégicos propuestos para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

8.1. Método factores estratégicos claves

El método de factores estratégicos claves se usa para seleccionar una estrategia que ayude a la empresa a lograr una ventaja competitiva en el mercado, ello sobre la base de las capacidades y las oportunidades que se han detectado en el entorno de la empresa.

8.1.1. Criterios de selección.

D'Alessio (2015) señala que la elección de las estrategias se soporta en la intuición estratégica, para ello no existen reglas, sino se ayudan de matrices, y se requieren el uso de sus cualidades creativas, inspiradoras y de presentimiento de los gerentes para obtener resultados exitosos.

Luego de haber analizado los factores externos, internos de la empresa y de la industria, y haberse establecido las estrategias, se procederá a determinar los criterios de selección, para poder evaluar cada una de las opciones estratégicas identificadas para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

La selección se efectuará según la mayor cantidad de veces que se repiten las estrategias en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal, desarrollando la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). (D'Alessio, 2015).

8.1.2. Matriz de selección.

En la Tabla 47, Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Vivalo Import Export E.I.R.L., se consignan las estrategias identificadas y si estas se encuentran en cada una de las matrices indicadas en cabecera (FODA, PEYEA, IE, BCG y GE), luego se suma y se establecen las estrategias que más se repiten.

Tabla 47
Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Vivalo Import Export E.I.R.L.

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE	Puntuación
Desarrollo de mercado	X	X		X	X	4
Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
Integración hacia adelante				X		1
Integración hacia atrás				X		1
Integración horizontal		X			X	2
Diversificación relacionada	X	X			X	3
Desinversión				X		1

Nota: Las "X" indica si la estrategia se encuentra en la matriz. Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia* (p. 299), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Prentice Hall. Copyright 2016 por Pearson Education de Perú.

De la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) se establecen las estrategias que se recomiendan para implementarse, las que se encuentran en concordancia a lo presentado en la Tabla 47, las cuales son:

- Desarrollo de mercado, cuatro (4) veces.
- Penetración de mercado, cinco (5) veces.
- Desarrollo de producto, cinco (5) veces.
- Diversificación relacionada, tres (3) veces.

8.2. Método de escenarios

Se establecen dos escenarios en el país, en los que se evalúa la mejor alternativa de estrategia para los años 2019-2022. Los escenarios se plantean teniendo en cuenta las variables identificadas en capítulo IV, análisis de entorno externo.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

Se plantean dos escenarios para los próximos tres años, considerando las variables del entorno analizadas en el capítulo IV, los que se describen en la Tabla 48, en base a lo establecido en el Marco Macroeconómico Multianual - MMM 2019-2022 y las entrevistas

realizadas a los directivos de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L y a los expertos (ver Anexos 1, 2,3, 10, 11 y 12).

Tabla 48
Matriz de escenarios

1. Variables político-gubernamentales	2. Variables económicas	3. Variables legales	4. Variables culturales	5. Variables tecnológicas	6. Variables ecológicas
P1: Se mantiene la estabilidad del Gobierno, lo cual genera confianza para las inversiones privadas, se incrementa la inversión pública, se respeta la seguridad jurídica	E1: El PBI crece en 4.5% al 2022, inflación baja entre 1% al 3%, bajas tasas de intereses.	L1: Se controla la informalidad y se respetan los derechos de autor	C1: Continúa vigente la ley del libro y de los espectáculos, incluido el cine	T1: Se incrementa la cobertura de servicios de internet en todas las provincias y distritos del Perú, masificándose el uso de la computadora y de los smartphones.	E1: Control del plástico de un solo uso.
P2: Se genera inestabilidad del Gobierno, lo cual genera desconfianza para las inversiones privadas, se reduce la inversión pública, no se respeta la seguridad jurídica	E2: El PBI crece en menos del 3.0% al 2022, se incrementa la inflación por encima del 3%, se eleva la tasa de interés.	L2: Se mantiene la informalidad y no se respetan los derechos de autor	C2: Se deja sin efecto la ley del libro y de los espectáculos, incluido el cine	T2: No se incrementa la cobertura de los servicios de internet, se hace más caro el acceso a las computadoras y a los smartphones.	E2: No se controla del plástico de un solo uso.

Nota: Elaboración en base al MMM 2019-2022 y a las entrevistas realizadas a directivos y expertos.

- Escenario I, el entorno político se mantiene estable, generando confianza en los inversionistas y se alcanza el crecimiento del PBI previsto de 4.5% en el año 2022, lo que permitiría que los ingresos fiscales se incrementarían hasta alcanzar 19,3% del PBI, debido a medidas tributarias que aportarían ingresos por 0.7 puntos porcentuales del PBI. Para los años 2020-2022, los ingresos del gobierno se acelerarían y crecerían hasta 20.6% del PBI. El crecimiento económico del país permitirá reducir la pobreza a 18% en el 2021 y estabilizar la deuda pública en torno a 27% del producto bruto interno (PBI), resguardando la calificación del rating crediticio del país y el costo de financiamiento para las empresas y familias (El Peruano, 2018). En este escenario el control de la informalidad permitiría que las ventas no caigan por copias no autorizadas; el incremento de la cobertura del internet y el uso de los smartphones permitiría innovar y ampliar el alcance de los productos a nivel nacional; el control del uso de plástico afectaría a la empresa

teniendo en cuenta que los productos que comercializas tienen envases o empaques a base de plásticos, que se usan mangas para el ensobrado automático.

- Escenario II, si se genera inestabilidad en el gobierno, con lo cual se reducen las inversiones públicas y privadas generarían que el crecimiento no superen el 3%, generando que no se amplíe la cobertura del acceso al servicio de Internet ya los smartphones, conllevando a que no se innove o no se busquen nuevos productos para introducir al mercado; el bajo control de la informalidad afectaría directamente a las ventas de la empresa; asimismo, si no se continúa con la Ley del Libro y de los Espectáculos evitaría aprovechar las tendencias globales en temas para producir. De manera contraria, si no se realiza el control del uso del plástico, favorecería a la empresa, teniendo en cuenta que sus equipos para ensobrar utilizan mangas de plástico.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.

En la Tabla 49 se comparan las estrategias con los dos escenarios planteados anteriormente, basados en las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L y a los expertos (ver Anexos 1, 2,3, 10, 11 y 12), que se califican desde altamente favorable, favorable o poco favorable.

Tabla 49
Comparación de estrategias con escenarios de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto	Desarrollo de Mercado	Diversificación Relacionada
Escenario I	Altamente favorable	Altamente favorable	Favorable	Favorable
Escenario II	Poco Favorable	Poco Favorable	Poco Favorable	Poco Favorable

Nota: Elaboración en base a la entrevista realizada a la gerente general (ver Anexo 1)

Como se puede observar en la Tabla 49, las estrategias Penetración de Mercado y Desarrollo de Producto son consideradas como altamente favorables para los dos escenarios; por lo cual resultan ser las más recomendadas y beneficiosas para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC

En el 2017, David y David afirmaron que la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC, comprende la etapa 3, de decisión, del modelo de formulación de estrategias, indica objetivamente las mejores estrategias, a partir de los factores internos y externos, etapa 1, y de los resultados de la etapa 2, adecuación, para ser implementadas en la empresa, que conducirá su destino.

En la Tabla 50 se muestra el desarrollo de la Matriz MPEC donde se utilizaron los factores de la Matriz EFE, EFI, MPC y las estrategias alternativas del FODA, PEYEA, IE, BCG y Gran Estrategia; para lo cual, se utilizan las cuatro estrategias alternativas y tácticas seleccionadas en la aplicación de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Vivalo Import Export E.I.R.L. (ver Tabla 47).

E1: Penetración de Mercado

Tácticas:

- Presencia en puntos estratégicos mediante la apertura de tiendas.
- Atraer a los clientes potenciales a través de la publicidad y promociones, especialmente de la competencia directa: Editorial Navarrete y Panini.
- Crear productos para época no escolar
- Crear colecciones virtuales

E2: Desarrollo de Producto

Tácticas:

- Implementar el área de investigación y desarrollo para definir nuevos productos.
- Mejorar el diseño, tamaño, forma y calidad de los productos actuales, principalmente para interacción digital.

E3: Desarrollo de Mercado

Tácticas:

- Tener nuevos canales de distribución.
- Aumentar nuevos segmentos de mercado.
- Abrir sucursales o promotoría propia en el país.

E4: Diversificación Relacionada

Táctica:

- Ampliar la gama de productos ofreciéndolos en el mismo canal de distribución y llegando a los mismos segmentos de mercado.

Tabla 50

Matriz MPEC de la empresa de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

	Peso	Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto		Desarrollo de Mercado		Diversific. Relación.	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades									
Estabilidad del Gobierno	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Confianza para las inversiones privadas	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04
Nivel de Inversión Pública	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	0	0.00
Evolución del PBI	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Política monetaria	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Derecho de autor	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Ley PyME	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Alianza del Pacífico	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	0	0.00
Nivel educativo	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06
Actividades culturales	0.02	3	0.06	1	0.02	0	0.00	0	0.00
Industria de la imprenta	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06
Internet como fuente de intercambio de información	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04
Ley Ley 30884	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Maquinaria (Bs K)	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Amenazas									
Seguridad jurídica	0.04	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Evolución de las tasas de interés	0.06	2	0.12	1	0.06	0	0.00	0	0.00
Evolución de las tasas de cambio	0.04	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Política fiscal	0.04	2	0.08	0	0.00	1	0.04	1	0.04
Política salarial	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Derecho a la competencia	0.06	3	0.18	3	0.18	0	0.00	1	0.06
Comercio informal	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	0	0.00
Cambio generacional y uso de internet	0.04	2	0.08	1	0.04	0	0.00	2	0.08
Utilización de bolsas biodegradables	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02	2	0.04
Total	**1.00**								
Fortalezas									
Experiencia en el rubro	0.07	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Conocimiento del mercado	0.07	2	0.14	1	0.07	0	0.00	0	0.00
Adecuado canal de distribución.	0.07	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Apalancamiento con proveedores	0.08	2	0.16	0	0.00	1	0.08	1	0.08
Capacidad financiera	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Productos con precios competitivos.	0.08	3	0.24	3	0.24	0	0.00	1	0.08
Cumplimiento de promociones	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Debilidades									
Falta de organización en los procesos internos (No existe MOF)	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Deficiente atención al canal de distribución	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07
No existe un plan de sucesión	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Deficiente supervisión en provincias	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14
Se trabaja sólo desde abril a diciembre a plena capacidad.	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20
Pocos productos del portafolio.	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
Bajo posicionamiento de la marca	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10
Falta de estudio de mercado antes de lanzamiento del producto.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Total	**1.00**		**4.68**		**3.28**		**2.39**		**2.04**

Nota: Adaptado de modelo MCPE. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 188), por F. David y F. David, 2017, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2017 por Pearson Education.

Se puede apreciar que el rango del puntaje de atractivo (PA) es 1= no atractivo, 2= algo atractivo, 3= razonablemente atractivo y 4= altamente atractivo; así como lo señala (David, 2013). Por otro lado, la estrategia más precisa y objetiva que debe implementar la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. es la penetración de mercado con un resultado de 4.68, en comparación con las estrategias de desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación relacionada que dieron como resultado 3.28, 2.39 y 2.04 respectivamente.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia de Penetración de Mercado permitirá que la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. consiga incrementar la participación en el mercado peruano con los productos actuales, alcanzando el 60% de participación de mercado para el 2022, teniendo en cuenta que al año 2018 se encuentra en el 40% de participación aproximadamente.

Por lo tanto, para su desarrollo es necesario implementar las siguientes tácticas:

- Presencia en puntos estratégicos mediante la apertura de tiendas.
- Atraer a los clientes potenciales a través de la publicidad y promociones, especialmente de la competencia directa: Editorial Navarrete y Panini.
- Crear productos para época no escolar.
- Crear colecciones virtuales.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente es la de Desarrollo de Producto, que permitirá incrementar la utilidad de la empresa, pasando del 5% del año 2018 al 12% al año 2022, que permitirá evitar que existan lanzamientos de productos que no cuenten con aceptación, y para su desarrollo se necesita implementar las siguientes tácticas:

- Implementar el área de investigación y desarrollo para definir nuevos productos.
- Mejorar el diseño, tamaño, forma y calidad de los productos actuales, principalmente para interacción digital.

Finalmente, se concluye que de acuerdo con el desarrollo de la matriz MPEC, la estrategia de Penetración de Mercado es la más adecuada y beneficiosa para la empresa.

Capítulo IX: Implantación de la Estrategia

La implantación de la estrategia constituye la etapa de llegada o de aterrizaje, permitiendo definir los indicadores, las iniciativas, presupuestos, cronogramas y asignar a los responsables.

9.1. Mapa de la estrategia

El desarrollo del mapa estratégico (ver Figura 22) nos permite mostrar la relación causa – efecto entre los objetivos estratégicos con las cuatro perspectivas Financiera, clientes, procesos internos, y crecimiento y aprendizaje (Kaplan & Norton, 2004), alineada a la Visión y estrategia, que señala lo siguiente:

- Perspectivas Financiera, ¿Cómo nos verán nuestros accionistas si tenemos éxito?
- Perspectivas de los clientes, ¿Cómo deberíamos presentarnos a nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
- Perspectivas de los procesos internos, ¿En qué procesos debemos destacarnos para satisfacer a nuestros clientes?
- Perspectivas de crecimiento y aprendizaje, ¿Cómo debe aprender y mejorar nuestra organización para alcanzar la visión?

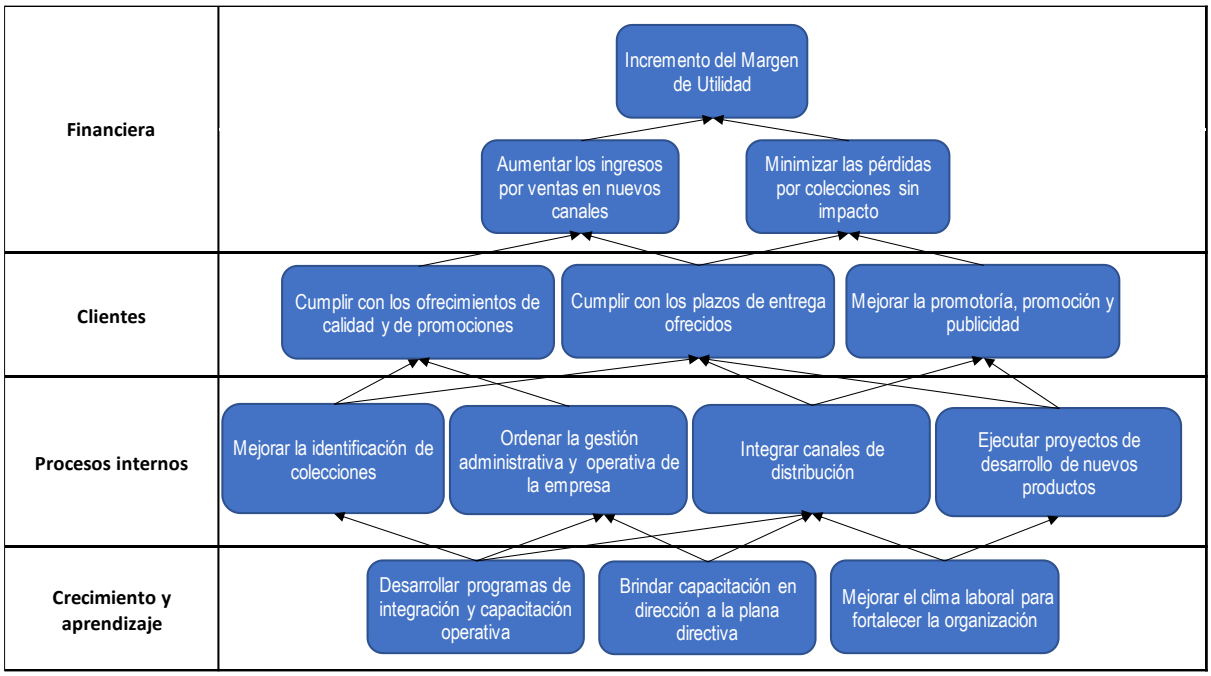

Figura 22. Mapa Estratégico de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.
Adaptado de *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (p. 39), por R. Kaplan & D. Norton, 2004, Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Copyright 2004 por Harvard School Publishing Corporation.

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Se observa que en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se han considerado tres objetivos específicos:

- Desarrollar programas de integración y capacitación operativa, para desarrollar las capacidades del personal operativo.
- Brindar capacitación en dirección a la plana directiva, que permita mejorar sus habilidades estratégicas
- Mejorar el clima laboral para fortalecer la organización, que permita el trabajo en equipo y colaborativo

El siguiente nivel es Implementar o fortalecer los procesos internos:

- Mejorar la identificación de colecciones para satisfacer la necesidad del cliente, implementando el área de estudio de mercado.
- Ordenar la gestión administrativa y operativa de la empresa, mejorando la estructura organizacional.
- Integrar canales de distribución, para atenciones regionales y nichos de mercado.
- Ejecutar proyectos de desarrollo de nuevos productos, que permitirá desarrollar productos innovadores.

El nivel siguiente por alcanzar es la perspectiva del cliente, con los siguientes objetivos:

- Cumplir con los ofrecimientos de calidad y de promociones: permitiendo mejorar la fidelidad de los clientes.
- Cumplir con los plazos de entrega ofrecidos: que permita aumentar número de clientes.
- Mejorar la promotoría, promoción y publicidad: que permita incrementar el posicionamiento de la marca.

Habiendo logrado las perspectivas anteriores, se deberá alcanzar la perspectiva financiera:

- Incrementar el Margen de Utilidad, minimizando pérdidas e incrementando las ventas.
- Minimizar las pérdidas por colecciones sin impacto: mediante la reducción de colecciones sin impacto.
- Aumentar los ingresos por ventas en nuevos canales: consiguiendo aumentar participación en el mercado.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Los indicadores son herramientas de gestión que permite realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos específicos, en tal situación se podrá tomar decisiones o medidas correctivas cuando el indicador demuestra que el proceso no está aportando a la empresa según se esperaba, en la Tabla 51 se muestran los indicadores establecidos para la empresa.

Tabla 51
Matriz de Indicadores de los objetivos específicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR
Financiera	Incrementar el Margen de Utilidad	Margen Utilidad Neta
	Minimizar las pérdidas por colecciones sin impacto	Rotación de inventarios
	Aumentar los ingresos por ventas en nuevos canales	% Participación del mercado
Clientes	Cumplir con los ofrecimientos de calidad y de promociones	% de promociones cumplidas
	Cumplir con los plazos de entrega ofrecidos	% de entrega oportuna
	Mejorar la promotoría, promoción y publicidad	% de aumento de ventas
Procesos internos	Mejorar la identificación de colecciones para satisfacer la necesidad del cliente	% de colecciones aceptadas
	Ordenar la gestión administrativa y operativa de la empresa	Estructura organización implementada
	Integrar canales de distribución, para atenciones regionales y nichos de mercado	Incremento de canales propios
	Ejecutar proyectos de desarrollo de nuevos productos	Productos desarrollados nuevos
Crecimiento y aprendizaje	Desarrollar programas de integración y capacitación operativa	N° de programas concluidos satisfactoriamente por trabajador / Programas Implantados
	Brindar capacitación en dirección a la plana directiva	N° de programas concluidos satisfactoriamente por jefes / Programas Implantados
	Mejorar el clima laboral para fortalecer la organización, que permita el trabajo en equipo y colaborativo	% de satisfacción de empleados

Nota: Adaptado de *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (p. 162), por R. Kaplan & D. Norton, 2004, Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Copyright 2004 por Harvard School Publishing Corporation.

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Es el resultado identificado que se espera lograr para cada uno de los objetivos específicos en un horizonte de tiempo; para lo cual, las metas deben de cumplir las condiciones de ser realistas, alcanzables y medibles. En el caso de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. las metas para los años 2019 al año 2022, su indicador para cada objetivo específico ha sido plasmadas teniendo en cuenta las estrategias que se desea alcanzar (ver Tabla 53).

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento

Son las acciones que se desarrollarán con el fin de alcanzar las metas propuestas, cada iniciativa debe responder al objetivo específico que se desea obtener por la organización, y están en función a las perspectivas estratégicas y sus objetivos específicos (ver Tabla 52).

Tabla 52
Matriz de Iniciativas Estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECÍFICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Financiera	Incrementar el Margen de Utilidad	Establecer centros de costos
	Minimizar las pérdidas por colecciones sin impacto	Desarrollar investigación de mercado
	Aumentar los ingresos por ventas en nuevos canales	Desarrollar nuevos canales de distribución y ventas
Clientes	Cumplir con los ofrecimientos de calidad y de promociones	Implementar programas de post venta
	Cumplir con los plazos de entrega ofrecidos	Implementar actividades de desarrollo pronósticos de producción
	Mejorar la promotoría, promoción y publicidad	Contratar más promotores para promoción y pegados de afiches
Procesos internos	Mejorar la identificación de colecciones para satisfacer la necesidad del cliente	Implementar un área de investigación de mercado
	Ordenar la gestión administrativa y operativa de la empresa	Desarrollo e implementación de nueva estructura organizacional
	Integrar canales de distribución, para atenciones regionales y nichos de mercado	Identificación de zonas o nichos con ninguna o baja cobertura
	Ejecutar proyectos de desarrollo de nuevos productos	Implementar centros de investigación y desarrollo de productos
Crecimiento y aprendizaje	Desarrollar programas de integración y capacitación operativa	Desarrollar programas de capacitación operativas
	Brindar capacitación en dirección a la plana directiva	Desarrollar programas de capacitación estratégicas
	Mejorar el clima laboral para fortalecer la organización	Desarrollar programas de integración y establecer las líneas de carrera

Nota: Adaptado de *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (p. 162), por R. Kaplan & D. Norton, 2004, Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Copyright 2004 por Harvard School Publishing Corporation.

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

Los responsables son las personas o áreas a quienes se les encargará el desarrollo de las actividades para el cumplimiento y seguimiento de los objetivos, que serán monitoreados a través de los indicadores establecidos, se espera el compromiso de los involucrados que permita lograr el crecimiento de la empresa.

En la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. cada responsable de las iniciativas estratégicas es el encargado de permitir que con su gestión se puedan materializar los objetivos y metas trazadas por la Gerencia General (ver Tabla 53)

9.7. Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas de las estrategias

En la Tabla 53 se presentan los objetivos, indicadores, metas, iniciativas y responsables de ejecutar las estrategias planteadas por la empresa, que están alineadas con la estrategia principal de Penetración de Mercado, y la estrategia alterna o contingente de Desarrollo de Productos.

Tabla 53
Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas de las estrategias

Objetivo Especifico	Indicador	Meta Año 2019	Meta Año 2020	Meta Año 2021	Meta Año 2022	Iniciativa Estratégica	Respon-sable
Incrementar el Margen de Utilidad	Margen Utilidad Neta	6%	8%	10%	12%	Establecer centros de costos	Gerencia Comercial
Minimizar las pérdidas por colecciones sin impacto	Rotación de inventarios	90	80	70	60	Desarrollar investigación de mercado	Gerencia Comercial
Aumentar los ingresos por ventas en nuevos canales	Participación del mercado	45%	50%	55%	60%	Desarrollar nuevos canales de distribución y ventas	Gerencia Comercial
Cumplir con los ofrecimientos de calidad y de promociones	% de promociones cumplidas	80%	90%	100%	100%	Implementar programas de post venta	Gerencia Comercial
Cumplir con los plazos de entrega ofrecidos	% de entrega oportuna	80%	90%	100%	100%	Implementar actividades de desarrollo pronósticos de producción	Gerencia Comercial
Mejorar la promotoría, promoción y publicidad	% de aumento de ventas	20%	15%	15%	20%	Contratar más promotores para promoción y pegados de afiches	Gerencia Comercial
Mejorar la identificación de colecciones para satisfacer la necesidad del cliente	Área implementada	1	0	0	0	Implementar un área de investigación de mercado	Gerencia General
Ordenar la gestión administrativa y operativa de la empresa	Estructura organización implementada	1	0	0	0	Desarrollo e implementación de nueva estructura organizacional	Gerencia General
Integrar canales de distribución, para atenciones regionales y nichos de mercado	Incremento de canales propios	50%	60%	70%	70%	Identificación de zonas o nichos con ninguna o baja cobertura	Gerencia Comercial
Ejecutar proyectos de desarrollo de nuevos productos	Productos desarrollados nuevos	1	2	3	3	Implementar centros de investigación y desarrollo de productos	Jefe de Producción
Desarrollar programas de integración y capacitación operativa	N° de programas concluidos satisfactoriamente por trabajador / Programas Implantados	80%	90%	100%	100%	Desarrollar programas de capacitación operativas	Gerencia de Administración
Brindar capacitación en dirección a la plana directiva	N° de programas concluidos satisfactoriamente por jefes / Programas Implantados	80%	90%	100%	100%	Desarrollar programas de capacitación estratégicas	Gerencia General
Mejorar el clima laboral para fortalecer la organización, que permita el trabajo en equipo y colaborativo	% de satisfacción de empleados	80%	90%	100%	100%	Desarrollar programas de integración y establecer las líneas de carrera	Área de Recursos Humanos

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 297), por F. David, 2013, México, D.F., México: Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación

9.8. Presupuesto de cada una de las iniciativas

La implementación de las iniciativas involucrará asignar un presupuesto para cada una de ellas, el costo principal presupuestado se centra en las iniciativas ligadas a la perspectiva financiera y de los clientes, que juntas hacen un costo de S/ 734,531, que en términos relativos representan el 72% del total del presupuesto (ver Tabla 54); sin embargo, se espera que ello repercuta en evitar las pérdidas por colecciones que no tienen impacto, que a la fecha alcanza el 35%.

Tabla 54
Matriz de presupuesto de las iniciativas estratégicas

INICIATIVA ESTRATÉGICA	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	PRESUPUESTO TOTAL S/
Establecer centros de costos	42,200	45,200	45,200	45,200	**177,800**
Desarrollar investigación de mercado	33,696	33,600	34,200	34,200	**135,696**
Desarrollar nuevos canales de distribución y ventas	32,080	32,345	37,436	38,090	**139,951**
Implementar programas de post venta	24,496	24,100	27,100	27,100	**102,796**
Implementar actividades de desarrollo pronósticos de producción	10,685	13,610	15,102	15,375	**54,772**
Contratar más promotores para promoción y pegados de afiches	28,780	28,780	33,008	33,008	**123,576**
Implementar un área de investigación de mercado	9,800	9,800	9,800	9,800	**39,200**
Desarrollo e implementación de nueva estructura organizacional	6,500	8,250	8,460	9,460	**32,670**
Identificación de zonas o nichos con ninguna o baja cobertura	22,184	22,456	26,634	26,960	**98,234**
Implementar centros de investigación y desarrollo de productos	13,600	13,900	16,500	16,500	**60,500**
Desarrollar programas de capacitación operativas	5,850	5,900	6,500	6,500	**24,750**
Desarrollar programas de capacitación estratégicas	4,220	4,365	4,528	4,632	**17,745**
Desarrollar programas de integración y establecer las líneas de carrera	3,280	3,390	3,750	3,750	**14,170**
Total S/	**237,371**	**245,696**	**268,218**	**270,575**	**1,021,860**

Nota: Información presupuestal y contable de la empresa Vivalo Import Expor E.I.R.L. para realizar las proyecciones cuantitativas de los años 2019-2022. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 297), por F. David, 2013, México, D.F., México: Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación

9.9. Cronograma de cada una de las iniciativas

En la Tabla 55 se muestra el cronograma de implementación del plan estratégico para los próximos cuatro años:

Tabla 55

Matriz de cronograma de las Iniciativas Estratégicas

PERS-PECTIVA	INICIATIVA ESTRATEGICA	2019												2020												2021												2022											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Financiera	Establecer centros de costos																																															
	Desarrollar investigación de mercado																																															
	Desarrollar nuevos canales de distribución y ventas																																															
Clientes	Cumplir con los ofrecimientos de calidad y de promociones																																														
	Cumplir con los plazos de entrega ofrecidos																																														
	Mejorar la promotoría, promoción y publicidad																																														
Procesos internos	Implementar un área de investigación de mercado																																														
	Desarrollo e implementación de nueva estructura organizacional																																														
	Identificación de zonas o nichos con ninguna o baja cobertura																																														
	Implementar centros de investigación y desarrollo de productos																																														
Crecimiento y aprendizaje	Desarrollar programas de capacitación operativas																																														
	Desarrollar programas de capacitación estratégicas																																														
	Desarrollar programas de integración y establecer las líneas de carrera																																														

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 297), por F. David, 2013, México, D.F., México: Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación.

Capítulo X: Evaluación

En este capítulo se realiza la evaluación de las estrategias de la empresa, tanto desde la perspectiva cualitativa como cuantitativa, las evaluaciones oportunas permiten a la alta gerencia hacer correcciones ante la posibilidad de problemas o puntos críticos. Según David y David (2017), la evaluación de las estrategias comprende tres actividades básicas: examinar las bases de la estrategia de una empresa, comparar los resultados esperados contra los reales, y aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado. Debe entenderse que formular de forma adecuada una estrategia no asegura el éxito de una organización. Implementar la estrategia se basa en ciertas pautas de cambio que permita una motivación en la organización que permita cumplir los objetivos estratégicos trazados por la alta dirección.

Para el éxito de implementar las estrategias debe tomarse en cuenta ciertos factores dentro de la organización, como son:

- ✓ Cultura organizacional flexible, dispuesta al cambio.
- ✓ Estructura organizacional que se adapte a las estrategias propuestas.
- ✓ Incentivos remunerativos acorde a la estrategia y evaluación del desempeño.
- ✓ Adecuar los procesos operativos y de soporte a los objetivos estratégicos.
- ✓ Reclutar al personal como política de gestión del talento humano.

La evaluación de las estrategias es de vital importancia considerando que estas generan decisiones que producen resultados significativos que deberán ser bien aplicadas ya que de ser ejecutadas de manera equivocada podrían generar consecuencias muy difíciles de revertir en la organización.

10.1. Evaluación cualitativa

La evaluación cualitativa hace referencia a la forma cómo la alta gerencia de la empresa, empleando ciertos indicadores históricos de gestión, permite que sus proyecciones realizadas se ajusten con las metas establecidas por la organización, la evaluación comprende criterios que se exponen a continuación:

10.1.1. Criterios de evaluación

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. establecerá parámetros según los indicadores que tienen la estrategia seleccionada “penetración de mercado”. La estrategia de penetración de mercado tiene como objetivos estratégicos: incrementar la participación de mercado en la distribución comercial de los productos que opera la empresa en su mercado actual, intensificando sus esfuerzos de marketing, lo que permitirá aumentar las utilidades en el mercado actual que opera y lograr una participación de mercado de 40% al 60% en los cuatro años siguientes.

Existen cuatro criterios para evaluar las estrategias de una empresa, son los descritos por Richard Rumelt: consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja. Los criterios de consonancia y ventaja se basan en la evaluación externa, y los criterios de consistencia y viabilidad se basan en la evaluación interna (David, 2013).

- ✓ Consistencia: se refiere a que una estrategia no debe presentar objetivos, metas y políticas inconsistentes. La inconsistencia va a permitir que muchas de las estrategias seleccionadas, no puedan ser viables en el tiempo por su formulación y fundamentación poco acertada a los objetivos de la organización.

  Existen tres factores que determinan detectar las políticas incongruentes dentro de las estrategias de una organización:

  - Si los problemas de la alta gerencia persisten, a pesa de modificaciones en el personal, basándose más en los asuntos que en las personas, es posible que las estrategias sean incongruentes.
  - Si el éxito de un departamento signifique el fracaso de otro, estamos ante estrategias incongruentes.
  - Si la alta dirección se concentra en seguir resolviendo los problemas o asuntos referentes a las políticas de la organización, es posible que las estrategias sean incongruentes.
- ✓ Viabilidad: una estrategia no debe acceder a los escasos recursos disponibles que tiene una organización, asimismo, no debe crear problemas complicados que no obstante resolver. Se debe formular las estrategias con la viabilidad de los recursos humanos, físicos y financieros, siendo estos últimos los más rápidos de cuantificar y la primera limitación en evaluar la estrategia. Una limitante menos cuantificable y más rigurosa para adoptar la estrategia es la

atribuida por las capacidades individuales y organizacionales. Al evaluar una estrategia, es importante examinar si la empresa ha demostrado si en el pasado posee las capacidades, competencias, habilidades y talentos requeridos para implementarla exitosamente (David, 2013).

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. posee un 40% de participación relativa en el mercado, con varios años de experiencia en el negocio de entretenimiento de los niños y algunos adultos, que le permiten una imagen sostenible en el mercado; sin embargo, en el último año con la presencia del Perú en el Mundial Rusia 2018 le ha concedido apostar por una estrategia de penetración de mercado, permitiéndole incrementar sus ingresos por ventas y mejorar la calidad de su producto, acorde a las exigencias de un mercado exigente.

- ✓ Consonancia: se refiere a que los estrategas deben indagar un conjunto de tendencias, así como tendencias individuales al examinar estrategias. La estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno y a las modificaciones críticas que ocurren en el ambiente. Una dificultad para relacionar los factores internos (matriz EFI) y factores externos (matriz EFE) en la formulación de las estrategias, es que las tendencias son los resultados de cambios políticos, gubernamentales, económicos, legales, culturales, tecnológicos. La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. en el Cap. VII (ver Figura 19) la matriz Interna Externa, nos indica que la empresa se encuentra en un mercado atractivo, en crecimiento, beneficiándose con las estrategias de retener y mantener, como la estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto: pudiendo atraer a clientes potenciales, aumentar el consumo a través de ventas cruzadas, ofrecer nuevos productos, mejorar la calidad de los productos existentes
- ✓ Ventaja: una estrategia debe permitir el desarrollo y el mantenimiento de una ventaja competitiva en una determinada actividad. La ventaja competitiva surge como el resultado de la superioridad en un área determinada: recursos, habilidades o posesión. Lo ideal es que la organización alcance el éxito o posesión de tal manera que debe defenderla de los rivales, debe ser auto sostenible en el tiempo siempre que los factores externos y ambientales claves permanezcan estables. La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. posee una

gran experiencia en el mercado de coleccionables, similar o superior a sus competidores directos, impulsado con una estrategia de penetración de mercado, que le permitirá atraer a nuevos clientes, captar a los de la competencia, y aumentar el consumo de sus productos a través de las ventas cruzadas, que le permitirán financieramente ampliar sus ventas, mejorar sus utilidades, lograr mayor participación de mercado.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

Teniendo en cuenta los criterios desarrollados por Roumelt, se analizó su viabilidad de la estrategia propuesta para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

- ✓ Consistencia: la estrategia de penetración de mercados fue elegida en base a los criterios establecidos por la gerencia, que permitirán que las políticas adoptadas estén alineadas con la misión y visión de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., de tal manera que, en la implementación de las estrategias, no existan conflictos de intereses entre los funcionarios y la alta gerencia, alcanzando el éxito del plan estratégico en beneficio de la empresa y sus colaboradores.
- ✓ Consonancia: la estrategia seleccionada guarda una alta relación con la matriz EFE analizada en el capítulo V, y subsiguientes, que son los cimientos de la identificación de las amenazas y oportunidades que puedan afectar el desarrollo de la empresa en el mercado. La interacción de la alta gerencia va a permitir que las turbulencias del mercado no pongan en riesgo la estrategia seleccionada y se adecúe a los cambios del entorno.
- ✓ Viabilidad: La estrategia seleccionada no debe erosionar los recursos disponibles de la empresa en la ejecución del plan de negocios, asimismo, no debe atenuar problemas que no se puedan resolver, porque distraería tiempo y recursos. El principal producto del portafolio (álbumes y figuritas) se encuentra en una etapa de madurez en el ciclo de vida de los productos, como se mencionó en el Capítulo II, en razón a este escenario, la alta gerencia de la empresa ha realizado esfuerzos por seguir invirtiendo en infraestructura, bienes de capital, y programas de capacitación y marketing, que permitan mejorar sus productos e imagen corporativa en un mercado maduro y de lento crecimiento.

- ✓ Ventaja: La estrategia elegida debe desarrollar y mantener la ventaja competitiva de Vivalo Import Export E.I.R.L. en el mercado actual, en el caso de la empresa, la estrategia seleccionada de “penetración de mercado” permitirá mantener las ventajas competitivas respecto de sus competidores, como son: calidad de los productos, canales de distribución, cumplimiento de promociones, apalancamiento con proveedores, posición financiera y productos con precios competitivos, asimismo, la empresa direccionará sus estrategias destinadas a fortalecer sus ventajas competitivas con el fin de mejorar su participación de mercado.

En la Tabla 56 se muestra las estrategias con los criterios definidos en este acápite:

Tabla 56
Matriz Rumelt de Vivalo Import Export E.I.R.L.

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja
1	Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI
2	Desarrollo de producto	SI	SI	SI	SI

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia* (p. 402-405), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Prentice Hall. Copyright 2016 por Pearson Education de Perú.

La evaluación cualitativa, tendrá ciertas características que la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. debe considerar para lograr desarrollar su estrategia principal de “penetración de mercado”, tales como:

- Se deben plasmar los objetivos cuyos fines permitan de una manera progresiva el desarrollo de las operaciones destinadas a la implementación de las estrategias, para esto se definirán los modelos.
- Se controlará el grado de cumplimiento de un objetivo en un periodo determinado a través de un sistema de monitoreo y medición.
- Los resultados serán evaluados y corregidos, de ser el caso. Se determinará si los resultados obtenidos reflejan los objetivos estratégicos y se buscarán las causas que provoquen la desviación, de existir, a fin mejorar los resultados con la estrategia y poderlos corregir.

10.2. Evaluación financiera de la estrategia

La evaluación financiera es una herramienta que permite a las empresas evaluar los retornos de sus inversiones en diferentes proyectos o planes de negocios, compensando el riesgo asumido por los inversionistas durante un periodo de tiempo (Bravo, 2011).

La evaluación financiera permite conocer si la inversión realizada por la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. en determinados activos reales, orientada a la expansión de sus planes de negocios, creará valor para el negocio bajo un escenario esperado.

En la evaluación financiera de la empresa se debe tener presente la variable riesgo, que es la exposición a las consecuencias de la incertidumbre, que puede generarse por factores internos o externos a la organización. La administración de los riesgos y los flujos de efectivo van a permitir que la empresa pueda consolidarse hacia los objetivos trazados a un menor costo, que permitirán el incremento de la riqueza de los propietarios del negocio. En este análisis debe tratarse de ponerse énfasis en el trabajo en equipo de los involucrados que faciliten la integración en el desarrollo de las actividades que logre consolidar la ejecución exitosa de la estrategia propuesta.

Para la realización de la evaluación financiera se han tomado algunos indicadores que permitirán elaborar la proyección del flujo de caja, los que se detallan a continuación:

- El costo de capital, que es el rendimiento mínimo que se exige a una inversión para poder ejecutarla desde la perspectiva de los propietarios o accionistas de una empresa.

  El Costo de Capital (COK) será calculado mediante el modelo CAPM, que es el usualmente aplicado en los países desarrollados para calcular el costo de oportunidad del capital (COK) del accionista, la característica especial de estos países es que presentan mercados de capitales eficientes y con considerable volumen de negociación de activos con relación a los mercados emergentes que presentan una alta volatilidad de sus activos, además de los ilíquido y poco profundo de sus mercados.

  De acuerdo con Bravo (2008) “en el fondo, el CAPM es un modelo explicativo del comportamiento de las acciones en un mercado donde la única variable explicativa independiente es el retorno de mercado (del mercado internacional)”.

CAPM = Tasa libre de riesgo + (beta del sector * Prima del mercado) + Riesgo país

$$COK = Rf + \beta *(Rm - Rf) + Rp$$

Los datos obtenidos para la aplicación de la formula en la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., son:

- ✓ Tasa libre de riesgo (Rf) = 5.15% Tasa promedio de los bonos americanos de 1928 – 2017 (Annual Returns on Investments), determinado por Aswaht Damodaran para el mercado norteamericano.
- ✓ Tasa de rendimiento de mercado de EE.UU. = 11.53% Tasa promedio de stoks de 1928 – 2017 (Annual Returns on Investments).
- ✓ Beta del sector (Unlevered Beta) = 0.92 determinado por Damodaran noviembre de 2018 para el sector entretenimiento (industria gráfica de entretenimiento: álbumes y figuritas).
- ✓ Beta Apalancado (Levered beta): es el beta apalancado o patrimonial, que servirá para calcular el COK del accionista o financiero, cuyo valor para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. se encuentra en la Tabla 57, y que nos indica el parámetro del riesgo de la empresa en el mercado grafico de productos de entretenimiento.

Tabla 57
Beta apalancado

Concepto		Tasa (%)
Beta desapalancada	βu	0.92
Tasa impositiva	T	29.5%
Razón Endeudamiento	D / D+E	53.67%
Beta apalancada	$\beta L = \beta u*(1+(1-T)*(D/C))$	1.2681

Nota: Elaborado en base a la información de Annual Returns on Investments (1928-2017).

- ✓ Riesgo país: El EMBIG + Perú mide la diferencial de rendimiento promedio de los índices de bonos de mercados emergentes (EMBIG) o de los títulos soberanos peruanos contra el rendimiento de los Bonos del Tesoro de EUA. Para el cálculo del riesgo país del Perú se ha tomado el promedio anual de los puntos porcentuales del año 2019 – 2022, dado por el BCRP (ver Tabla 58).

Tabla 58
Riesgo país de Perú

Años	Puntos Básicos	Puntos Porcentajes
2018	165	1.65%
2019	199	1.99%
2020	159	1.59%
2021	138	1.38%
2022	173	1.73%
Promedio Aritmético	167	1.67%

Nota: Proyección realizada en base a notas semanas BCRP. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-45/#viii

- ✓ La inflación promedio anual del Perú proyectada de los años 2009 al 2018 es de 2.62% según data del BCRP.
- ✓ La inflación promedio anual del EUA proyectada de los años 2009 al 2018 es de 1.56% según datos elaborados por la Reserva Federal.

Aplicando la formula el Costo de Oportunidad del Capital apalancado de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. es:

COK = 5.15% + 1.27*(11.53% - 5.15%) + 1.67%

COK = 14.91%

Adicionando el índice de inflación entre Perú y los EUA, se tiene:

2.62% / 1.56% = 1.68

Por lo tanto, el nuevo COK = 14.91% + 1.68% = 16.59%

El costo de oportunidad obtenido calza con las expectativas de retorno de lo invertido por los propietarios de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

- ➢ La empresa tiene una inversión que es financiada de la siguiente forma: 46.34% es capital y 53.66% es deuda (obligaciones financieras de corto y largo plazo). El costo promedio de la deuda es de 8.03%
- ➢ El WACC de la empresa o CPPC (costo promedio ponderado del capital), se obtiene de la siguiente fórmula:

  WACC = (D/A) * (Rd) * (1-T) + (E/A) * COK

Donde:

D = Deuda D/A = Ratio deuda

E = Capital E/A = Ratio de capital

A = Activo

Rd = Costo de deuda

Cok = Costo del capital

T = Impuesto a la renta

- WACC = 53.66% (8.03%) * (1 - 29.5%) + 46.34% (16.59%)

  WACC = 10.72%

- La deuda de la empresa al 31 de diciembre del 2018 se muestra en la Tabla 59, que contiene el total de deuda contraída con el BCP y Banco Scotiabank

Tabla 59
Obligaciones Financieras al 31-12-2018

Banco	Deuda	TEA	Plazo (años)	TEM
BCP	514,841	8.25%	4	0.66%
Scotiabank	1,499,240	7.80%	5	0.63%
TOTAL S/	2,014,081	8.03%		

Nota: Proyección realizada en base a notas semanas BCRP. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-45/#viii

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)

La situación actual de la empresa se plasmará en los estados financieros históricos de Vivalo Import Export E.I.R.L. (ver Tabla 60) que muestra el manejo económico de la empresa entre los años 2015 al 2018, y que muestra ciertas falacias operativas. Se debe tener presente que los resultados económicos y financieros del año 2018, son atípicos con los años 2015 al 2017, debido a que las ventas del año 2018 incorporan el efecto del Mundial de Rusia 2018, y que permitió mayor participación de mercado, y mejorar sus indicadores financieros de rentabilidad y actividad.

Tabla 60
Estado de Situación Financiera Histórico (Años 2015 – 2018)

ACTIVOS	**AÑO 2015**	**AÑO 2016**	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	393,453	769,826	322,852	458,448
Cuentas por cobrar comerciales	226,500	84,090	93,130	110,172
Contratos por anticipado	342,616	0	44,481	20,729
Mercaderías	346,529	886,092	1,271,894	657,391
Productos terminados	8,970	8,970	0	285,342
Otros activos	0	0	57,019	150,856
Total Activo Corriente	1,318,068	1,748,978	1,789,376	1,682,938
Activo No Corriente				
Activos adquiridos en arrendamiento financiero	106,888	81,152	91,428	55,957
Inmuebles, maquinaria y equipo	1,691,077	1,748,192	3,138,977	3,317,454
Activo diferido	0	281,056	623,855	559,998
Depreciación y amortización acumulada	-160,450	-361,051	-557,248	-732,810
Total Activo No Corriente	1,637,515	1,749,349	3,297,012	3,200,599
TOTAL ACTIVO	**2,955,583**	**3,498,327**	**5,086,388**	**4,883,537**
Pasivo Corriente				
Tributos y contraprestaciones por pagar	173,137	193,066	19,597	29,854
Remuneraciones y participaciones por pagar	2,292	7,248	9,969	10,848
Cuentas por pagar comerciales	102,382	285,956	250,628	743,301
Obligaciones financieras	1,683,229	1,437,182	687,294	514,841
Cuentas por pagar diversas	392,787	801,056	415,934	346,313
Total Pasivo Corriente	2,353,827	2,724,508	1,383,422	1,645,157
Pasivo No Corriente				
Obligaciones financieras	0	0	2,106,963	1,499,240
Total Pasivo No Corriente	0	0	2,106,963	1,499,240
Patrimonio				
Capital	200,920	432,281	1,182,281	1,182,281
Resultados acumulados	32,804	214,638	341,537	413,722
Resultados del ejercicio	368,031	126,900	72,185	143,137
Total Patrimonio	601,755	773,819	1,596,003	1,739,140
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**2,955,582**	**3,498,327**	**5,086,388**	**4,883,537**

Nota: Estado de Situación Financiera históricos de la Empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 43), por M. Apaza, 2010, Perú: Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.C.

Se observa en la Tabla 60 que, en la empresa, el 34% de la inversión en el año 2018 es de corto plazo y el 66% de largo plazo o bienes de capital, más del 50% de su inversión

corriente la tiene en mercaderías, lo que puede indicar que la rotación es baja en este rubro y acarrea altos costos.

En el Estado de Resultados se muestra el comportamiento histórico de las ventas a lo largo de los años 2015 al 2018, mostrando un declive de las ventas en los años 2016 y 2017, en relación al año base 2015, y una mejora en el año 2018 por el panorama del Mundial Rusia 2018 (ver Tabla 61), también se puede decir que el comportamiento del resultado es similar a las ventas, es decir, muestra una caída muy aguda en los años 2016 y 2017, con relación a las utilidades mostradas en el año 2015.

Tabla 61
Estado de Resultados (Situación actual)

	AÑO 2015	**AÑO 2016**	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**
Ventas	2,771,222	1,740,775	2,204,421	2,961,559
Costo de ventas	1,483,940	950,689	1,339,635	1,903,691
Utilidad bruta	**1,287,283**	**790,086**	**864,786**	**1,057,869**
Gastos de administración	236,424	95,903	133,199	219,546
Gastos de venta	409,194	354,350	453,295	429,089
Utilidad de operación	**641,665**	**339,833**	**278,292**	**409,234**
Gastos financieros	115,907	157,307	206,107	208,946
Otros gastos	0	0	0	4,150
Ingresos financieros	0	0	0	2,743
Resultados antes de impuestos	**525,758**	**182,526**	**72,185**	**203,031**
Impuesto a la renta	157,727	55,626	21,656	59,894
Utilidad neta	**368,030**	**126,900**	**50,530**	**143,137**

Nota: Estado de Resultados histórico de la Empresa Vivalo Export Import E.I.R.L. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 44), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.C.

En la Figura 23 se puede observar la relación simétrica entre las ventas netas y los márgenes de utilidad neta de la empresa durante los años 2015 al 2018.

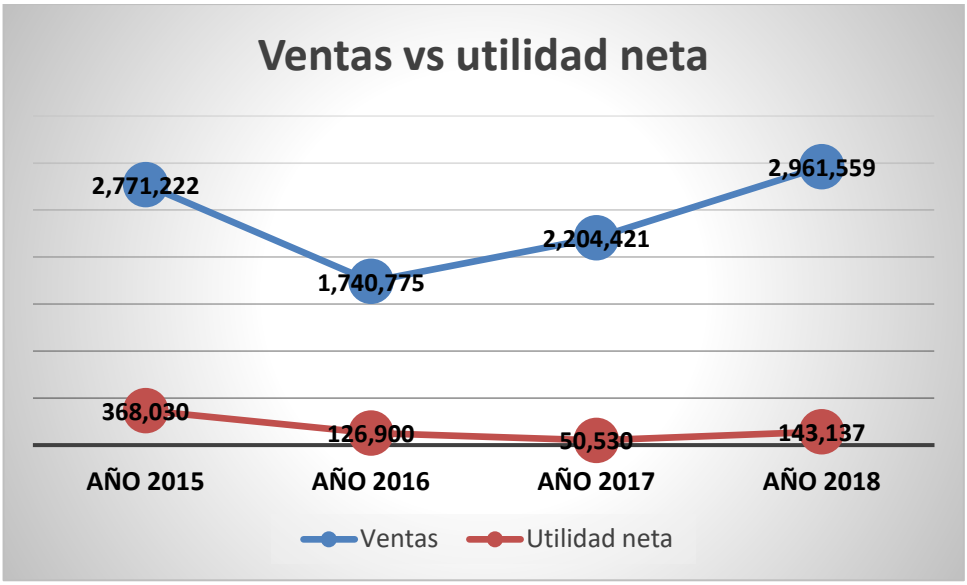

Figura 23. Ventas vs utilidad neta de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

Los indicadores financieros históricos de la empresa son de gran importancia debido a que nos indican las fortalezas y debilidades en el negocio (ver Tabla 62), se muestran los indicadores más importantes de liquidez, gestión, apalancamiento y rentabilidad.

Tabla 62
Ratios Financieros de la Empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. (Años 2015 – 2018)

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
RAZONES DE LIQUIDEZ				
Liquidez circulante	0.56	0.64	1.29	1.02
Prueba ácida	0.26	0.31	0.34	0.44
Prueba defensiva	0.17	0.28	0.23	0.28
Capital de trabajo neto	-1,035,759	-975,530	405,954	37,781
Razón CT	-0.37	-0.56	0.18	0.01
RAZONES DE ACTIVIDAD				
Periodo promedio de cobro	29.42	17.39	15.21	13.39
Periodo promedio de pago	24.84	108.28	67.35	140.56
Periodo promedio de inventario	86.24	338.94	341.80	178.28
Ciclo de conversión de efectivo	90.83	248.04	289.65	51.11
Rotación del activo	0.94	0.50	0.43	0.61
RAZONES DE APALANCAMIENTO				
Solvencia patrimonial	3.91	3.52	2.19	1.81
Apalancamiento financiero	0.80	0.78	0.69	0.64
Multiplicador del capital	4.91	4.52	3.19	2.81
RAZONES DE COBERTURA				
Cobertura de intereses	5.54	2.16	1.35	1.96
RAZONES DE RENTABILIDAD				
Margen bruto de utilidad	0.46	0.45	0.39	0.36
Margen operativo	0.23	0.20	0.13	0.14
Margen neto	0.13	0.07	0.02	0.05
ROE	0.61	0.16	0.03	0.08
ROA	0.12	0.04	0.01	0.03
ROIC	0.17	0.09	0.05	0.09

Nota: Elaborado en función a los EE.FF. históricos de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. Adaptado de Finanzas Corporativas (p. 29), por S. Besley y E. Brigham, 2016, México D.F. México: Cengage Learning., Copyright 2016 por Cengage Learning Editores, S.A.

Los indicadores o ratios financieros de la empresa muestran que la liquidez tiene un panorama favorable, pero tiene una debilidad en la prueba defensiva, al igual que el capital de trabajo que tiene una tendencia negativa en los años 2015-2016, para luego mejorar en los años 2017 y 2018. Los ratios de gestión muestran una fortaleza en la gestión de cobranza, pero muchas falencias en el manejo o rotación oportuna de los inventarios, mostrando una tardanza de hasta 342 días de estar almacenado en promedio la mercadería, originando un sobre costo que originan un deterioro en la gestión de producción de álbumes y figuritas, y cards y el declive de las utilidades, lo que induce a un mayor número de días de disponibilidad de efectivo (ver Figura 24)

Con relación a los indicadores de rentabilidad, se puede apreciar que del año 2015 al año 2018 la empresa ha mejorado las ventas netas, pero los márgenes de ganancia, tanto brutos, operativos y netos han disminuido año tras año, el margen neto paso del 13% en el año 2015 al 5% en el año 2018, por la venta de álbumes y figuritas ligados al mundial de futbol de Rusia 2018, este efecto también se puede apreciar en el ROE (margen financiero) que pasa de 61% en el año 2015 a 8% en el año 2018, similar comportamiento tuvo el ROA (margen económico) y ROIC (ver Figura 24)

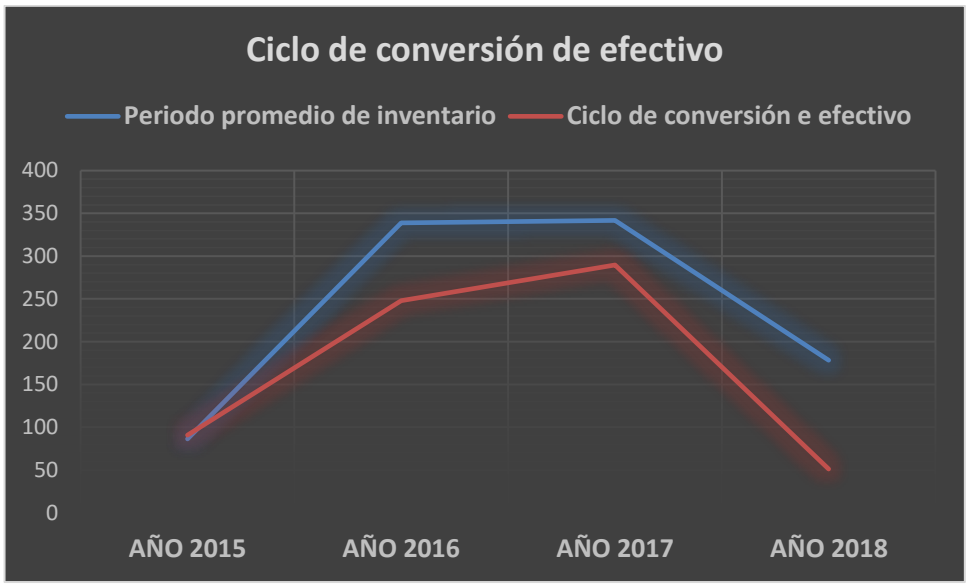

Figura 24. Ciclo de conversión de efectivo

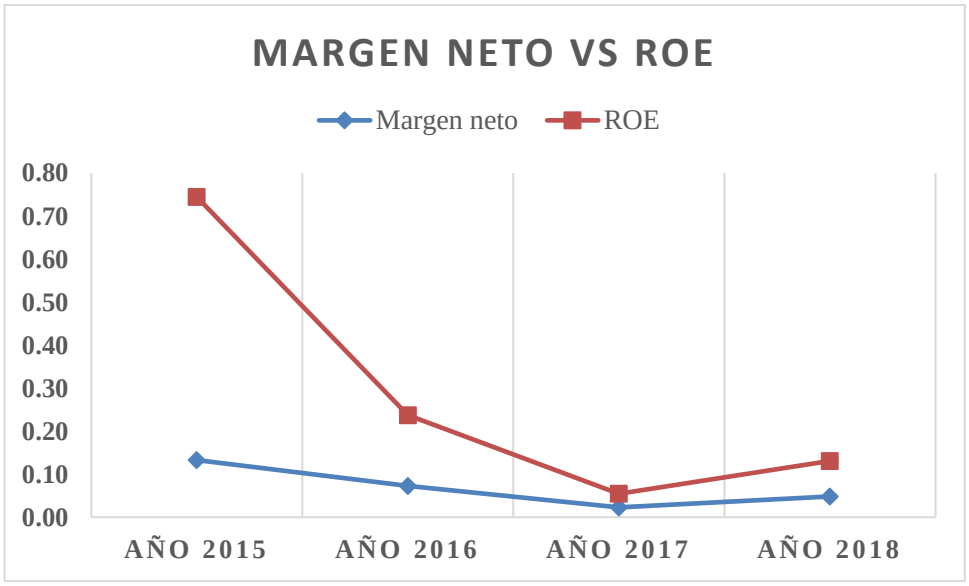

Figura 25. Margen neto vs ROE

Con relación a la proyección de los ingresos y gastos de la empresa, se ha trabajado sobre los supuestos que se indican:

- Los ingresos operativos de la empresa se han proyectado considerando un aumento anual en la producción y venta, siguiendo con la estrategia de penetración de mercado propuesta, para lo cual se ha propuesto incrementar los precios a partir del año 2020 por estrategia y la competencia, tal es así que los álbumes aumentaran sus precios 11% en promedio, las figuritas y cards en 2.5% y los muñecos en 20% (ver Tabla 63).
- La producción se ampliaría aprovechando la capacidad de planta y las alianzas estratégicas con los proveedores (ver Tabla 65)
- Se capitalizará la estrategia alterna o contingente de desarrollo de productos, con la innovación de nuevos y entretenidos coleccionables al año (ver Tabla 66).
- Con relación a los gastos operativos (de administración y de ventas) estos se incrementarán en promedio (año 2019-2022) en 3.2% y 6.6%, esto debido inicialmente al mayor gasto en contratar nuevos vendedores e incrementos de gastos operativos que soporten el dinamismo de las ventas y producción (ver Tabla 68 y Tabla 70)

Tabla 63
Proyección de precios de venta

Productos	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Álbumes (Unid.)	0.72	0.72	0.8	0.8	0.8
Figuritas (Pqtes)	15.6	15.6	16	16	16.5
Cards (Pqtes)	15.6	15.6	16	16	16.5
Muñecos (Unid.)	5	5	6	6	6
Posters (Cajas)	37	37	37	40	40

Nota: Elaborado en función a los precios históricos de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 208), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.C.

Tabla 64
Proyección de costos unitarios

Productos	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Álbumes (Unid.)	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6
Figuritas (Pqtes)	11	11	11	11	11.5
Cards (Pqtes)	11	11	11	11	11.5
Muñecos (Unid.)	3	3	3	3.3	3.3
Posters (Cajas)	27	27	27	27	27

Nota: Elaborado con la información financiera de la empresa, año 2018. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 209), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

La Tabla 64 nos indica que la política de la empresa es mantener los costos unitarios de sus productos, con la finalidad de optimizar costos y mejorar márgenes de ganancia, en función a la estrategia de integración hacia atrás, generando alianzas estratégicas con sus principales proveedores.

Tabla 65
Nivel de producción

Productos	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Álbumes (Unid.)	66,500	90,000	100,000	120,000	140,000
Figuritas (Pqtes)	130,000	180,000	200,000	240,000	280,000
Cards (Pqtes)	90,000	90,000	105,000	120,000	150,000
Muñecos (Unid.)	50,000	0	0	20,000	22,000
Posters (Cajas)	10,000	0	0	0	0
Total	346,500	360,000	405,000	500,000	592,000

Nota: Elaborado en función al nivel de producción histórico año 2018. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 207-208), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

Tabla 66
Lanzamiento de coleccionables (Figuritas)

Figuritas	Rotación año con estrategias			
Coleccionables	2019	2020	2021	2022
1	4	5	6	6
2	3	4	5	5
3	3	3	4	4
4	2	2	3	4
5	2	2	2	4
6	2	2	2	2
7	1	1	1	2
8	1	1	1	1
9	0	0	0	0
10	0	0	0	0
11	0	0	0	0
12	0	0	0	0
13	0	0	0	0
14	0	0	0	0
Lanzamiento total	18	20	24	28
Cantidad de figuritas	180,000	200,000	240,000	280,000

Nota: Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 207-209), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

Tabla 67
Programa de Inversión con la estrategia

Programa de inversión	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Activo fijo tangible	46,602	46,602	51,010	51,010
Activo fijo intangible	89,343	94,194	107,954	109,553
Capital de trabajo	101,426	104,900	109,254	110,012
Total inversión S/	237,371	245,696	268,218	270,575
Depreciación y amort. S/	22,528.80	46,027.80	72,719.60	99,731.20

Nota: Elaborado con relación a los objetivos esperados, base año 2018. Adaptado de Evaluación de inversiones (p. 47), por S. Bravo, 2011, México D.F. México: Pearson Educación., Copyright 2011 por Pearson Educación S.A.

La Tabla 67 muestra que el programa de inversión en coleccionables con la estrategia de “penetración de mercados” a partir del año 2019 al año 2022 con costos explícitos que asumirá la empresa, los mismos que le permitirán hacer las mejoras necesarias en el lanzamiento de figuritas y lograr tener una mayor participación o cuota de mercado y mejorar los indicadores de rentabilidad exigidos por la alta gerencia.

Tabla 68
Gastos de Administración (Sin Estrategia)

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Costos operativos con IGV	72,411	76,192	80,177	84,380	88,812
Costos mano obra	105,511	105,511	119,230	119,230	119,230
TOTAL. S/.	177,923	181,703	199,408	203,610	208,042

Nota: Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 470), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A

Tabla 69
Gastos Administrativos (Con Estrategia)

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Costos operativos con IGV	61,948	65,165	68,555	72,128	75,894
Costos mano obra	109,648	109,648	118,871	118,871	118,871
TOTAL S/	171,596	174,813	187,426	190,999	194,765

Nota: Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 470), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A

Tabla 70
Gastos de Venta (Sin Estrategia)

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Costos operativos con IGV	108,617	114,288	120,266	126,570	133,218
Costos mano obra	214,147	214,147	276,460	276,460	276,460
TOTAL S/	322,764	328,435	396,726	403,030	409,678

Nota: Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 470), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A

Tabla 71
Gastos de Venta (Con Estrategia)

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Costos operativos con IGV	138,350	145,535	153,107	161,086	169,497
Costos mano obra	235,354	235,354	308,649	308,649	308,649
TOTAL G.V. S/	373,704	380,889	461,756	469,735	478,146

Nota: Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 470), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A

Tabla 72
Proyección de los Ingresos con Estrategia

Productos	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Álbumes	47,880	64,800	80,000	96,000	112,000
Figuritas coleccionables	2,028,000	2,808,000	3,200,000	3,840,000	4,620,000
Cards	1,319,760	1,319,760	1,579,200	1,804,800	2,326,500
Muñecos	25,000	125,000	120,000	120,000	132,000
Postales	74,000	111,000	111,000	0	0
Total Ventas	**3,494,640**	**4,428,560**	**5,090,200**	**5,860,800**	**7,190,500**
IGV	533,081	675,543	776,471	894,020	1,096,856
Valor venta	2,961,559	3,753,017	4,313,729	4,966,780	6,093,644
Tasa de crecimiento (%)		26.7	14.9	15.1	22.7

Nota: Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 207-209), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

La Tabla 72 muestra la proyección del crecimiento cuantitativo de las ventas de la empresa con la implementación de la estrategia, y permitirá tener un crecimiento promedio proyectado de 20% entre los años 2019 al 2022.

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

La empresa Vivalo Import Export, de acuerdo a su actual sistema que opera en el mercado, presenta el siguiente estado de resultados, que es muy ajustado, y en el que se tiene que mejorar.

Tabla 73
Estado de Resultados de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. con la Estrategia

ESTADO DE RESULTADOS	**Año 2018**	**Año 2019**	**Año 2020**	**Año 2021**	**Año 2022**
Ventas	2,961,559	3,753,017	4,313,729	4,966,780	6,093,644
Costo de Ventas	1,903,691	2,466,864	2,757,373	3,175,017	3,954,834
Utilidad Bruta	1,057,869	**1,286,153**	**1,556,356**	**1,791,763**	**2,138,810**
Gastos de Administración	219,546	253,508	270,229	272,911	279,874
Gasto de Venta	429,089	565,505	656,008	661,963	677,890
Utilidad de Operación	**409,234**	**467,139**	**630,119**	**856,888**	**1,181,047**
Otros Ingresos Y Gastos:					
Gastos Financieros	208,946	156,384	134,800	104,589	66,805
Otros Gastos	4,150	4,200	4,250	4,300	4,350
Ingresos Financieros	2,743	3,002	3,002	3,451	3,973
Resultados del Ejercicio antes Impuestos	**203,031**	**313,757**	**498,321**	**755,750**	**1,118,215**
Impuesto Renta	59,894	92,558	147,005	222,946	329,874
Utilidad Neta	143,137	221,199	351,316	532,804	788,342

Nota: Elaborado con información histórica de los EE.FF. al 2018. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 254), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

La Tabla 73, muestra la proyección de los estados de resultados con la estrategia (años 2019 al 2022), sobre la base del año 2018, que es el resultado de la política actual de la empresa sin emplear sus estrategias.

Con la estrategia implementada la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. logra una mayor presencia en el mercado a nivel nacional, y con ello un mayor desarrollo de los productos que lanza al mercado, consiguiendo elevar las ventas en un 20% en promedio en los cuatro años proyectados, y a la vez se nota un manejo más eficiente de los costos de venta y los costos operativos que le permiten mejorar sus utilidades, pasando de 5% en el año 2018 a 13% a finales del año 2022.

10.2.3. Balance General (situación actual y con la nueva estrategia)

La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. presenta su Balance General que les permite saber a los socios, y colaboradores internos y externos, la situación financiera del negocio para poder tomar decisiones y mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades, se presenta a continuación el Balance General con la situación actual (año 2018) y con la nueva estrategia de la empresa (años 2019 al 2022):

Tabla 74

Balance General de la Empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. con la Estrategia

ACTIVOS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Activo Corriente					
Efectivo y equivalentes de efectivo	458,448	450,362	517,647	596,014	749,889
Cuentas por cobrar comerciales	110,172	246,031	282,789	325,600	399,472
Contratos por anticipado	20,729	20,729	20,729	20,729	20,729
Mercaderías	657,391	502,500	567,500	683,000	850,267
Productos terminados	285,342	171,205	102,723	61,634	61,634
Otros activos	150,856	150,856	150,856	150,856	150,856
Total Activo Corriente	1,682,938	1,541,683	1,642,244	1,837,832	2,232,847
Activo No Corriente					
Activos adquiridos en arrendamiento financiero	55,957	55,957	55,957	55,957	55,957
Inmuebles, maquinaria y equipo	3,317,454	3,364,056	3,410,658	3,518,612	3,569,622
Activo diferido	559,998	649,341	743,535	851,489	961,042
Depreciación y amortización acumulada	-732,810	-1,028,262	-1,339,130	-1,648,844	-1,971,129
Total Activo No Corriente	3,200,599	3,041,092	2,871,020	2,777,214	2,615,492
TOTAL ACTIVO	**4,883,537**	**4,582,776**	**4,513,265**	**4,615,046**	**4,848,339**
Pasivo Corriente					
Tributos y contraprestaciones por pagar	29,854	92,558	147,005	222,946	329,874
Remuneraciones y participaciones por pagar	10,848	10,848	10,848	10,848	10,848
Cuentas por pagar comerciales	743,301	251,250	283,750	341,500	425,133
Obligaciones financieras	514,841	788,887	755,781	617,302	286,065
Cuentas por pagar diversas	346,313	276,933	122,734	41,963	0
Total Pasivo Corriente	1,645,157	1,420,477	1,320,118	1,234,559	1,051,920
Pasivo No Corriente					
Obligaciones financieras	1,499,240	1,201,960	881,492	536,028	163,618
Total Pasivo No Corriente	1,499,240	1,201,960	881,492	536,028	163,618
Patrimonio					
Capital	1,182,281	1,182,281	1,182,281	1,182,281	1,182,281
Resultados acumulados	413,722	556,859	778,058	1,129,374	1,662,178
Resultados del ejercicio	143,137	221,199	351,316	532,804	788,342
Total Patrimonio	1,739,140	1,960,339	2,311,655	2,844,459	3,632,801
Total Pasivo y Patrimonio	**4,883,537**	**4,582,776**	**4,513,265**	**4,615,046**	**4,848,339**

Nota: Elaborado con base a la información histórica del Balance General al 2018. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 254), por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

La Tabla 74, nos muestra que la empresa con la nueva estrategia en acción puede mejorar su posición financiera y rentabilizar sus inversiones nuevas. Esto le permite mantener la misma cantidad de activos, y mejorar su posición patrimonial en el tiempo, pasando a aumentar su patrimonio de S/ 1,739,140 en el año 2018 sin tener una estrategia, a S/ 3,632,801 a finales del año 2022. Asimismo, se observa que sus deudas de corto plazo pasan de S/ 1,645,157 a fines del año 2018 a S/ 1,051,920 a fines del año 2022 con la nueva estrategia, del mismo modo sus obligaciones de largo plazo o pasivo no corriente pasa de S/ 1,499,240 en el año 2018 a S/ 163,618 a fines del año 2022.

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)

El flujo de efectivo es la entrada y salida de efectivo de la empresa, que le permite tener la solvencia necesaria para hacer frente a las obligaciones y adquirir activos que necesitan para lograr sus objetivos, la empresa debe conocer los ingresos y los gastos relacionado a los flujos positivos y negativos de efectivo reales, independientemente de sus ganancias y pérdidas, permitiéndole tener efectivo necesario para cumplir con sus deudas u obligaciones cuando se venzan. (Gitman, 2003)

El Estado de Flujo de Efectivo de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., muestra que la fuente generadora efectivo del negocio proviene del flujo de efectivo de las actividades de operación, principalmente de la utilidad, depreciación, reducción de inventarios, aumento de crédito de proveedores, que le permitió tener los fondos necesarios para afrontar los compromisos en las actividades de inversión, así como en las actividades de financiamiento, quedando un remanente de efectivo de S/ 458,448 (ver Tabla 75).

Tabla 75
Flujo de Efectivo (Situación Actual)

FLUJO DE EFECTIVO	**Año 2018**
Efectivo al inicio del año	322,852
ACTIVIDAD DE OPERACIÓN	
Utilidad neta	143,137
Más: Depreciación	175,562
Disminución de inventarios	614,503
Disminución de contratos por anticipado	23,752
Disminución de Activo diferido	63,857
Aumento de Tributos y contraprestaciones por pagar	10,257
Aumento de Remuneraciones y participaciones por pagar	879
Aumento de Cuentas comerciales por pagar	492,673
Menos:	
Aumento de Cuentas por pagar comerciales	-17,042
Disminución de Productos terminados	-285,342
Disminución de otros activos corrientes	-93,837
Disminución de Cuentas por pagar diversas	-69,621
Efectivo Neto de Actividades de Operación	**1,058,778**
ACTIVIDADES DE INVERSION	
Incremento en Inmuebles, maquinaria y equipo	-354,039
Disminución de Activos adquiridos en arrendamiento financiero	35,471
Efectivo Neto de Actividades de Inversión	**-318,568**
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Disminución de Obligaciones financieras de cp.	-172,453
Disminución de Obligaciones financieras de lp	-607,723
Incremento de Resultados acumulados	72,185
Efectivo Neto de Actividades de Financiamiento	**-707,991**
Aumento de Efectivo al final del periodo	135,596
Efectivo al Final del Periodo	**458,448**

Nota: Adaptado de Finanzas Corporativas (p. 27), por S. Besley y E. Brigham, 2016, México D.F. México: Cengage Learning., Copyright 2016 por Cengage Learning Editores, S.A.

Tabla 76
Flujo de Efectivo (con la Nueva Estrategia)

FLUJO DE EFECTIVO	**Año 2019**	**Año 2020**	**Año 2021**	**Año 2022**
Efectivo al inicio del año	458,448	450,362	517,647	596,014
ACTIVIDAD DE OPERACIÓN				
Utilidad neta	221,199	351,316	532,804	788,342
Más: Depreciación	295,451	310,868	309,715	322,284
Incremento o Disminución de inventarios	154,891	-65,000	-115,500	-167,267
Incremento de Productos terminados	114,137	68,482	41,089	0
Aumento de Tributos y contraprestaciones por pagar	62,704	54,446	75,942	106,927
Aumento o Disminución de Cuentas por pagar comerciales	-492,051	32,500	57,750	83,633
Aumento o Disminución Otros activos	16,455	52,910	-84,412	-284,392
Menos:	0	0	0	0
Disminución en Activo diferido	-89,343	-94,194	-107,954	-109,553
Disminución de Cuentas por pagar diversas	-69,380	-154,199	-80,771	-41,963
Efectivo Neto de Actividades de Operación	**214,063**	**557,130**	**628,662**	**698,012**
ACTIVIDADES DE INVERSION				
Inversión en Inmuebles, maquinaria y equipo	-342,053	-357,470	-417,669	-373,294
Dismin. de Activos adquiridos en arrendamiento financiero	0	0	0	0
Efectivo Neto de Actividades de Inversión	**-342,053**	**-357,470**	**-417,669**	**-373,294**
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Aumento o Disminución de Obligaciones financieras de cp.	274,046	-33,106	-138,480	-331,236
Disminución de Obligaciones financieras de lp	-297,280	-320,468	-345,464	-372,410
Incremento de Resultados acumulados	143,137	221,199	351,316	532,804
Efectivo Neto de Actividades de Financiamiento	**119,904**	**-132,375**	**-132,627**	**-170,843**
Aumento de Efectivo al final del periodo	-8,086	67,284	78,366	153,875
Efectivo al Final del Periodo	**450,362**	**517,647**	**596,014**	**749,889**

Nota: Adaptado de Finanzas Corporativas (p. 27), por S. Besley y E. Brigham, 2016, México D.F. México: Cengage Learning., Copyright 2016 por Cengage Learning Editores, S.A.

Con el uso de la nueva estrategia la empresa comienza a tener un aumento de su flujo de efectivo al final de cada periodo, es decir los flujos netos de efectivo proveniente de sus actividades operativas durante los periodos 2019 al 2022 aumentaron 326%, estos flujos de efectivo de las actividades de operación servirán de apoyo para financiar las actividades de inversión y las actividades de financiamiento. La empresa logra tener sostenibilidad en el manejo de su flujo de efectivo proveniente de sus utilidades retenidas como fuente alternativa de financiarse con sus recursos propios (ver Tabla 76).

10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)

La proyección del flujo de caja económico y financiero, sin estrategia, nos permitirá tener un panorama de la gestión actual de la empresa, y cuáles serían sus resultados sin realizar cambios radicales en la propuesta de valor para los dueños del negocio. Se revisan los flujos sin estrategia y los flujos con estrategia.

10.2.5.1. Proyección de Flujo de Caja Proyectado sin Estrategia

Se proyecta el flujo de caja sin estrategia para los periodos 2018 al 2022 como se indica en Tabla 77.

Tabla 77
Flujo de Caja Proyectado situación actual (sin estrategia)

	Año 2018	**Año 2019**	**Año 2020**	**Año 2021**	**Año 2022**
Ingresos ventas	3,494,640	3,873,360	4,305,600	5,083,200	5,250,200
Costo de Materias Primas	-2,873,250	-2,750,000	-2,970,000	-3,810,000	-3,931,500
Costo de Mano de Obra Directa	-214,147	-214,147	-276,460	-276,460	-276,460
Margen bruto	**407,243**	**909,213**	**1,059,140**	**996,740**	**1,042,240**
Gastos Administración	-177,923	-181,703	-199,408	-203,610	-208,042
Gastos de Ventas	-322,764	-328,435	-396,726	-403,030	-409,678
Liquidación IGV	-67,174	-22,787	-47,048	-30,822	-28,373
EBITDA	**-160,618**	**376,288**	**415,959**	**359,278**	**396,147**
Depreciación	-175,562	-272,923	-264,840	-236,995	-222,553
EBIT	**-336,180**	**103,365**	**151,119**	**122,283**	**173,594**
Impuestos	99,173	-30,493	-44,580	-36,073	-51,210
Depreciación	175,562	272,923	264,840	236,995	222,553
NOPAT	**-61,445**	**345,795**	**371,379**	**323,205**	**344,937**
CAPEX	-114,960	-54,500	-10,630	-12,225	-12,225
Inv. capital de trabajo	-156,638	-156,638	-156,638	-156,638	-156,638
Valor de rescate					68,976
Recuperación kw					783,191
FCE o FCL	**-333,043**	**134,657**	**204,111**	**154,342**	**1,028,241**
Préstamo	271,598				
Amortización		-102,395	-110,612	-58,591	0
Interés		-17,449	-9,232	-1,331	0
Escudo Fiscal deuda		5,148	2,723	392	0
FCF o F.C. Accionista	**-61,445**	**19,960**	**86,990**	**94,812**	**1,028,241**

Nota: Elaborado con base a la información histórica del E.G.P. 2018. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 427,436) por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

10.2.5.2. Proyección de Flujo de Caja Proyectado con Estrategia

Con la nueva estrategia el flujo de caja proyectado es muy atractivo para los propietarios del negocio, demostrando que con la aplicación del plan estratégico el negocio tiene un amplio margen de rentabilidad y atractivita en la industria (ver Tabla 78)

Tabla 78
Flujo de caja proyectado con estrategia

	Año 2018	**Año 2019**	**Año 2020**	**Año 2021**	**Año 2022**
Ingresos ventas	3,494,640	4,428,560	5,090,200	5,860,800	7,190,500
Costo de Materias Primas	-2,873,250	-3,015,000	-3,405,000	-4,098,000	-5,101,600
Costo de Mano de Obra Directa	-235,354	-235,354	-308,649	-308,649	-308,649
Margen bruto	**386,036**	**1,178,206**	**1,376,551**	**1,454,151**	**1,780,251**
Gastos Administración	-171,596	-174,813	-187,426	-190,999	-194,765
Gastos de Ventas	-373,704	-380,889	-461,756	-469,735	-478,146
Liquidación IGV	-64,234	-183,487	-223,252	-233,327	-281,213
EBITDA	**-223,499**	**439,016**	**504,117**	**560,090**	**826,126**
Depreciación	-336,125	-295,451	-310,868	-309,715	-322,284
EBIT	**-559,624**	**143,565**	**193,250**	**250,375**	**503,842**
Impuestos	165,089	-42,352	-57,009	-73,861	-148,633
Depreciación	336,125	295,451	310,868	309,715	322,284
NOPAT	**-58,410**	**396,664**	**447,109**	**486,229**	**677,493**
CAPEX	-114,960	-135,945	-140,796	-158,964	-160,563
Inv capital de trabajo	-156,638	-101,426	-104,900	-109,254	-110,012
Valor de rescate					220,266
Recuperación CT					582,230
FCE o FCL	**-330,008**	**159,293**	**201,413**	**218,011**	**1,209,414**
Préstamo	271,598	237,371	245,696	268,218	270,575
Amortización		-72,481	-153,521	-249,057	-260,736
Interés		-17,512	-30,380	-37,359	-39,104
Escudo Fiscal deuda		5,166	8,962	11,021	11,536
FCF o F.C. Accionista	**-58,410**	**311,837**	**272,170**	**210,834**	**1,191,685**

Nota: Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 427,436) por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

En la evaluación financiera nos permite determinar si las inversiones realizadas en activos reales en un determinado plan de negocio o en Plan Estratégico crearan valor para los accionistas bajo un determinado escenario.

La evaluación financiera de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., permitirá conocer si ciertos indicadores financieros permitirán que el negocio continúe en marcha y sea rentables para los propietarios del negocio, se analizara un primer escenario sin implementación de estrategias contra un segundo escenario con estrategia planificada, la cual nos permitirá tener una noción comparativa sobre la creación de valor para los propietarios.

10.2.6.1. Evaluación financiera sin estrategia

Los resultados financieros de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., nos muestra que con un costo ponderado de capital de 10.72% y un costo de oportunidad de 16.59% la empresa obtiene un VAN Económico y Financiero aceptable sobre sus inversiones para los socios del negocio (ver Tabla 79).

Tabla 79
Evaluación del Flujo de Caja sin la Estrategia

Detalle	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
FCE o FCL	**-333,043**	**134,657**	**204,111**	**154,342**	**1,028,241**
Préstamo	271,598				
Amortización		-102,395	-110,612	-58,591	0
Interés		-17,449	-9,232	-1,331	0
Escudo Fiscal deuda		5,148	2,723	392	0
FCF o F.C. Accionista	**-61,445**	**19,960**	**86,990**	**94,812**	**1,028,241**
Valor Presente Flujo Caja Libre	-333,043	121,615	166,487	113,699	684,111
Valor Presente Flujo Accionista	-61,445	17,120	63,993	59,822	556,451
CPPC	10.7%			COK	16.6%
VANE	752,869			**VANF**	635,942

Nota: Tomado de la Tabla 77. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 427,436) por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

10.2.6.2. Evaluación financiera con estrategia

Aplicando la Estrategia propuesta, se genera un valor actual neto económico y financiero muy por encima de los resultados financieros sin aplicar ningún plan estratégico para los dueños o propietarios del negocio, el cual se muestra en la Tabla 80.

Tabla 80
Evaluación del Flujo de Caja con la estrategia

Detalle	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
FCE o FCL	-330,008	159,293	201,413	218,011	1,209,414
Préstamo	271,598	237,371	245,696	268,218	270,575
Amortización		-72,481	-153,521	-249,057	-260,736
Interés		-17,512	-30,380	-37,359	-39,104
Escudo Fiscal deuda		5,166	8,962	11,021	11,536
FCF o F.C. Accionista	-58,410	311,837	272,170	210,834	1,191,685
Valor Presente Flujo Caja Libre	-330,008	143,865	164,287	160,603	804,649
Valor Presente Flujo Accionista	-58,410	267,461	200,220	133,027	644,902
CPPC	10.7%		COK	16.6%	
VANE	943,396		**VANF**	1,187,200	

Nota: Tomado de la Tabla 78. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 427,436) por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

El flujo de caja incremental, que es la diferencia entre los Flujos de caja con estrategia en comparación a los flujos de caja sin estrategia, muestra un diferencial positivo en los flujos., que nos corrobora el éxito de la empresa empleando estrategias en el negocio (ver Tabla 81).

Tabla 81
Flujo de Caja Incremental con la Estrategia

Detalle	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
FCE o FCL	3,035	24,637	-2,698	63,669	181,173
FCF o F.C. Accionista	3,035	291,877	185,180	116,021	163,443
CPPC	10.7%			COK	16.6%
VANE	S/.187,491			VANF	S/.548,223

Nota: Elaborado con relación a la información de la Tabla 79-80. Adaptado de Consultor Económico Financiero (p. 427,436) por M. Apaza, 2010, Perú, Instituto Pacífico S.A.C., Copyright 2010 por Instituto Pacífico S.A.

La Tabla 82 muestra que desarrollando la estrategia y con una gerencia que optimice los recursos invertidos, la empresa lograra tener un flujo de caja incremental positivo entre el

enfoque tradicional (sin estrategia firme) y el modelo moderno (con aplicación de la estrategia), lo que permitiría la voluntad de llevar o apostar por la implementación y desarrollo del Plan Estratégico planteado para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

Tabla 82
Ratios financieros con la Estrategia

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
RAZONES DE LIQUIDEZ					
Liquidez circulante	1.02	1.09	1.24	1.49	2.12
Prueba ácida	0.44	0.60	0.72	0.87	1.24
Prueba defensiva	0.28	0.32	0.39	0.48	0.71
Capital de trabajo neto	37,781	121,207	322,127	603,274	1,180,927
Razón CT	0.01	0.03	0.07	0.12	0.19
RAZONES DE ACTIVIDAD					
Periodo promedio de cobro	13.39	23.60	23.60	23.60	23.60
Periodo promedio de pago	140.56	36.67	37.05	38.72	38.70
Periodo promedio de inventario	178.28	98.32	87.50	84.43	83.01
Ciclo de conversión de efectivo	51.11	85.25	74.06	69.31	67.91
Rotación del activo	0.61	0.82	0.96	1.08	1.26
RAZONES DE APALANCAMIENTO					
Solvencia patrimonial	1.81	1.34	0.95	0.62	0.33
Apalancamiento financiero	0.64	0.57	0.49	0.38	0.25
Multiplicador del capital	2.81	2.34	1.95	1.62	1.33
RAZONES DE COBERTURA					
Cobertura de intereses	1.96	2.99	4.67	8.19	17.68
RAZONES DE RENTABILIDAD					
Margen bruto de utilidad	0.36	0.34	0.36	0.36	0.35
Margen operativo	0.14	0.12	0.15	0.17	0.19
Margen neto	0.05	0.06	0.08	0.11	0.13
ROE	0.08	0.11	0.15	0.19	0.22
ROA	0.03	0.05	0.08	0.12	0.16
ROIC	0.09	0.10	0.14	0.20	0.28
EVA		61,197	163,732	186,007	352,039

Nota: Elaborado en función a los EE.FF. proyectados de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. Adaptado de Finanzas Corporativas (p. 44), por S. Besley y E. Brigham, 2013, México D.F. México: Cengage Learning., Copyright 2013 por Cengage Learning Editores, S.A.

La implementación y puesta en marcha del Plan Estratégico, permitirá mejorar sustancialmente las ventas, pasando de S/ 3, 494,640 en el año 2018 a S/ 7, 190,500, este avance ligado a la estrategia seleccionada de penetración de mercado originó una mejora

sustancial en los indicadores financieros de liquidez, gestión, apalancamiento, rentabilidad del negocio.

La liquidez permite que la empresa cuente con los recursos suficientes para cancelar sus compromisos contraídos de corto plazo, así lo demuestra la liquidez corriente, prueba acida y el capital de trabajo, en todos estos indicadores se muestra una mejora continua y la confianza que les dan a los proveedores y acreedores en el corto plazo (ver Tabla 82).

En lo referente a los indicadores de gestión se puede decir que estos muestran una mayor optimización de los recursos, principalmente en la rotación de los inventarios, que antes del plan estratégico propuesto, este ratio era muy elevado (179 días en promedio de almacenamiento de la mercadería al 2018), y para el año 2022 el ratio de RPI es de 83 días, lo que permite reducir los costos de almacenaje y deterioro de mercadería; asimismo los ratios de cobranza tienen una tendencia promedio de 23 días y el ratio de pagos una tendencia promedio de 38 días, esta estabilidad que muestran los indicadores de gestión o actividad permite que la empresa reduzca sus necesidades de conversión de efectivo, que para los años 2021 y 2022 se reduce a 68 días, muy debajo de los 210 días que se tenía antes del plan estratégico (ver Tabla 62), asimismo hay un mejor desempeño en el manejo de los activos que muestran que el indicador de rotación de activos se ubique en 1.26 al final del año 2022.

Los indicadores de apalancamiento, muestran que la empresa ha reducido su tenencia de necesitar capital a través de deuda, tal es así que los ratios de apalancamiento financiero y solvencia patrimonial se han reducido gradualmente, lo que indica que la empresa ha reducido su exposición al riesgo, y tiene techo suficiente para seguir apalancándose en el mercado financiero, principalmente en el mercado bancario que es el emplea la empresa, este le genera confianza a los acreedores de capital. Asimismo, los mejores resultados en las utilidades permiten que el indicador de cobertura de intereses sea holgado, y es una señal de confianza para los banqueros.

En los indicadores de rentabilidad se puede notar una mejora sustancial en estos ratios desde al año 2018 (año base) al año 2022, principalmente en el margen neto de utilidad que pasó de 5% a 13%, asimismo la rentabilidad económica (ROA) pasa de 3% en el año 2018 a 16% en el año 2022, lo mismo sucede con la rentabilidad financiera (ROE) que pasa de 8% a 22%, asimismo el rendimiento de la inversión en capital (ROIC) muestra un desempeño aceptable de los activos al pasar de 9% en el año 2018 (sin estrategia) en comparación al año 2022 que se sitúa en 28% (con la nueva estrategia).

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. participa en un mercado potencialmente atractivo y la gerencia debe aprovecharlo con la implementación y puesta en marcha del Plan Estratégico, como herramienta de gestión para consolidar sus objetivos estratégicos, plasmados en el presente trabajo de investigación, que le permitirá mejorar su rentabilidad y creación de valor para su accionista como lo muestra la tabla de evaluación económica y financiera (mejora el VAN, ROE, ROA y MUN).
- Con la estrategia seleccionada, el VANE es de S/ 1,269,048 y el VANF es de S/ 1,237,828, lo que indica que los ingresos son superiores a los costos y la inversión quedando un remanente positivo, la empresa recupera su inversión y el Plan Estratégico propuesto es viable.
- La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. no tiene una estructura organizacional formal en la práctica que le permita el desarrollo óptimo de sus actividades, no cuenta con un MOF y los directivos no saben comunicar las metas y objetivos institucionales desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo, situación que no le permite capitalizar oportunamente el rápido crecimiento de la empresa.
- Se corrobora que un plan estratégico sirve como una herramienta que le permitirá ejecutar un trabajo a largo plazo con el fin de reorientar las acciones de la empresa cuya rentabilidad se fue deteriorando a lo largo del tiempo.
- Este plan estratégico demuestra que no solo se deben reducir los costos operativos, sino que se debe reorientar el portafolio de los productos y aumentar el volumen de ventas de los coleccionables con una investigación de mercado profesional que le permitirá incrementar su margen de utilidad neta en el tiempo.
- La empresa no tiene definido una visión, misión y valores, por lo que se he desarrollado en este plan estratégico la visión, misión y valores que le permitirán potencializar sus ventajas competitivas sobre sus rivales en el mercado.
- Los objetivos estratégicos formulados para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., han permitido establecer la estrategia de penetración de mercados, como estrategia principal, y la estrategia desarrollo de productos, como estrategia

contingente, recomendando implementar las estrategias sugeridas a los directivos de la empresa con la finalidad de mejorar su viabilidad económica y financiera.

- La empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. debe capitalizar sus fortalezas y las oportunidades del mercado, identificado en el análisis interno y externo (matrices EFI y EFE), aplicando las estrategias plasmadas en el este plan estratégico.
- Después de analizar las diferentes matrices de formulación de estrategias se concluye que la estrategia seleccionada de Penetración de Mercados es la más viable y le permitirá a la empresa mejorar su participación de mercado, reducir costos e incrementar utilidades, logrando mayor presencia en el mercado y posicionamiento de la marca, que permitirá mejorar su participación al 2022 en un 60%.
- Las empresas familiares como Vivalo Import Export E.I.R.L. necesitan de profesionales calificados y con experiencia que se involucren en el negocio para identificar oportunidades y competencias que permitan corregir procesos erróneos.

Recomendaciones

- Implementar el presente plan estratégico que le permitirá reorientar sus actividades para el cumplimiento de sus metas y objetivos en el plazo propuesto.
- Desarrollar la estrategia de penetración de mercado aprovechando el amplio mercado potencial y sus ventajas competitivas, que le permita lograr los objetivos estratégicos plasmados en el presente plan.
- Complementar la estrategia de penetración de mercado con acciones que impulsen a la empresa diferenciarse de su competencia y mejorar la recordación de la marca, brindando un producto de buena calidad, cumpliendo con las promociones y manteniendo sus precios accesibles en un mercado competitivo.
- Orientar la implementación del presente Plan Estratégico y alinearlo con la misión, visión y objetivos estratégicos propuestos, de esta manera la gerencia podrá tener un instrumento de gran ayuda al tomar sus decisores, que le permita mejorar su posición económica y financiera.
- Capitalizar los procesos internos, principalmente implementando el área de estudio de mercado que le permitirá una mayor amplitud y optimizar costos,

además se debe mejorar la estructura organizacional con un compromiso más profesional de sus integrantes.

- Integrar sus canales de distribución que le permitan llegar a la meta propuesta en este plan estratégico, así como el desarrollo de nuevos canales de distribución que le permitan capitalizar su volumen de ventas y mejora de sus utilidades.
- Se recomienda preparar e implementar un plan de sucesión familiar que le permita a la empresa mantener la senda de crecimiento y desarrollo conseguida a lo largo del tiempo, aprovechando su ventaja competitiva en el mercado de coleccionables.
- Se debe crear un Comité Familiar que resuelva los conflictos familiares de intereses que puedan afectar el desarrollo del negocio a lo largo del tiempo. Este Comité tendrá la facultad de supervisar la labor de los profesionales que participan en la alta dirección de la empresa sin ser parte de la familia.

Referencias

Agencia EFE. (20/04/2018). *La fiebre mundialista de Perú dispara la pasión por los cromos*. Recuperado de https://www.efe.com/efe/cono-sur/cronicas/la-fiebre-mundialista-de-peru-dispara-pasion-por-los-cromos/50000803-3591137

Barrón, R. (2011). *Sistema de Financiamiento de las Pymes- Lima Metropolitana Sector Industria Gráfica*. Recuperado de revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/3707/2971

BCRP. (2016). *BCRP - Memoria* 2016. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-1.pdf

Bravo, S. (2008). *Teoría Financiera y Costo de Capital*. Lima: Universidad ESAN.

Bravo, S. (2011). *Evaluación de Inversiones*. México D.F. México: Pearson Educación., Copyright 2011 por Pearson Educación S.A.

Cámara Peruana del Libro (2017). *Estudio diagnóstico del sector editorial del Perú*. Lima: CERLALC.

Chan, W., & Mauborgne, R. (2008). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá - Colombia: Grupo Editorial Norma.

Chiu W, A. (2014). *Yala, nola y las figuritas del Mundial*. Recuperado de https://gestion.pe/blog/anunciasluegoexistes/2014/04/yala-nola-y-las-figuritas-del-mundial.html

D'Alessio I, F.A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicadas*. Lima - Perú: Pearson Education de Perú S.A.

D'Alessio I, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia.* Lima, Perú: Pearson Education de Perú S.A.

David, F. (2013). *Conceptos de la Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCATION.

David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica (Decimoquinta ed.). México, S.A. de C.V.: Pearson Educarion.*

Diario Correo (2018). *Ingreso mensual per cápita es 962 soles, según cifras del INEI*. Recuperado de https://diariocorreo.pe/economia/ingreso-mensual-capita-es-962-soles-segun-cifras-del-inei-815292/

Diario El País (2016). *Larga vida a las figuritas.* Recuperado de https://www.elpais.com.uy/domingo/larga-vida-figuritas.html

El Comercio (2014). *España 82: la página del último álbum de figuras que ocupó Perú*: Recuperado de https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-mundial/espana-82-pagina-album-figuras-ocupo-peru-305076

El Comercio (2018a). *Panini y la batalla legal contra los álbumes sin licencia*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/peru/album-panini-debes-comprar-album-3-reyes-rusia-2018-noticia-506557

El Comercio (2018b). *La aprobación del presidente Martín Vizcarra subió a 61%, según Datum.* Recuperado de https://elcomercio.pe/politica/aprobacion-presidente-martin-vizcarra-subio-61-datum-noticia-563292

El Comercio (2018c). *¿Por qué el BCR mantiene una política monetaria expansiva?* Recuperado de Comercio: https://elcomercio.pe/economia/bcr-mantiene-politica-monetaria-expansiva-noticia-488756

El Peruano (2018). *Perú crecerá 5% al 2021 y reducirá pobreza a 18%.* Recuperado de https://elperuano.pe/noticia-peru-crecera-5-al-2021-y-reducira-pobreza-a-18-65982.aspx

ESAN (2018). *¿Cuándo ocurre y en qué consiste un abuso de posición de dominio?* Recuperado de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cuando-ocurre-y-en-que-consiste-un-abuso-de-posicion-de-dominio/

Fabara, S. (2015). *El amor a los Trading Card Games: estrategia y colección.* Recuperado de Enter.co: http://www.enter.co/especiales/videojuegos/el-amor-a-los-trading-card-games-estrategia-y-coleccion/

Gestión (2017). *Internet, la nueva televisión de los niños*. Recuperado de Gestión: https://gestion.pe/tecnologia/internet-nueva-television-ninos-126944

Gestión (2018). *Perú entre los países que menos invierten en educación, por debajo de los US$ 50,000*. Recuperado de GESTIÓN: https://gestion.pe/economia/peru-paises-invierten-educacion-debajo-us-50-000-229121

Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Grupo RPP (2018). *Panini sobre demanda de álbum FIFA en Perú: "No había manera de calcular esto"*. Recuperado de https://rpp.pe/lima/actualidad/representante-de-panini-en-10-dias-hay-una-situacion-de-escasez-porque-no-habia-manera-de-calcular-esto-noticia-1115101

Hax, A. & Majluf, N. (2002). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Primera Edición, 2002, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos.* 7a. edición. 2007. México, D.F: Cengage Learning.

Huerta-Mercado, A. (2018). *Álbum Panini: Figuras de intercambio, por Alexander Huerta-Mercado.* Recuperado de https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/figuras-intercambio-alexander-huerta-mercado-noticia-515639

INEI (2014). *En el centro de Lima hay más de 3 mil imprentas*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-centro-de-lima-hay-mas-de-3-mil-imprentas-7660/

INEI (2018). INEI. *Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf

INEI (2018a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuatro Trimestre de 2017*. Recuperado de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf

Infobae (2015). *El boom de los álbumes: ¿existe la figurita difícil?*. Recuperado de https://www.infobae.com/2015/10/12/1760647-el-boom-los-albumes-existe-la-figurita-dificil/

Inter-cole-en-red (2018). *Razones para decirle -sí- al álbum de figuritas*. Recuperado de http://www.revistaintercole.com.ar/padres/razones-para-decirle-si-al-album-de-figuritas-140/index.html

Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Séptima ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Recuperado de https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf

Kotler, P., & Armstrong , G. (2012). *Marketing*. México, D.F.: Pearson Educación, 2012.

Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing* (13 ed.). México, S.A. de CV: Pearson Educación. Recuperado de https://www.ebooks7-24.com

La República (2018). *Perú creció 2,5% el 2017 y es por debajo de lo esperado*. Recuperado de https://larepublica.pe/economia/1197538-peru-crecio-25-el-2017-y-es-por-debajo-de-lo-esperado

Loayza, N. (2018). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú.* Recuperado de https://core.ac.uk/download/pdf/7115890.pdf?repositoryId=153

López H, M. (2013). *La tarjeta postal como documento. Estudio de usuarios y propuesta de un modelo analítico. Aplicación a la colección de postales de Ateneo de Madrid* (Tesis doctoral inédita). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Recuperado de https://eprints.ucm.es/23004/1/T34790.pdf

Maximixe_Consult_S.A. (2013). *El mercado editorial en el Perú, 2008 – 2011: Estudio de aproximación a la realidad de la industria del libro.* Cámara Peruana del Libro, Lima, Perú. Recuperado de http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf

Mendoza, J. (2017). *¿Cómo va la inversión pública?*. Recuperado de https://gestion.pe/blog/economia-aplicada/2017/08/como-va-la-inversion-publica.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Acuerdos Comerciales del Perú: Alianza del Pacífico*. Recuperado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=170&Itemid=189

Navarrete (2018). *Listado de catálogos Navarrete*. Recuperado de http://www.distribuidoranavarrete.com/listado_catalogos.php

Oxford University Press (2018). *Oxford Living Dictionaries*. Recuperado de https://es.oxforddictionaries.com/definicion

Parodi, C. (2016). *¿Por qué la economía peruana está desacelerada?*. Recuperado de https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html?ref=gesr

Pérez, J., & Gardey, A. (2018). *Definición de Álbum*. Recuperado de https://definicion.de/album/

Perú 21 (2016). *Perú mejoró sus resultados, pero sigue en los últimos lugares.* Recuperado de https://peru21.pe/lima/pisa-2015-peru-mejoro-resultados-sigue-ultimos-lugares-235165

Perú 21 (2018). *Inversión privada aumentó 6.5% en el primer trimestre de 2018*. Recuperado de Perú21: https://peru21.pe/economia/inversion-privada-aumento-6-5-primer-trimestre-2018-407818

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. España: Harvard Business School Publishing Corporation, Ediciones Deusto.

Reina, L. (2016). *Las figus, ese juego de antaño que sobrevive en el siglo XXI*. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/1905516-las-figus-ese-juego-de-antano-que-sobrevive-en-el-siglo-xxi

Thompson, A., Strickland III, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., Gamble, J. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. (2a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6250

Anexos

Anexo 1. Entrevista a la gerente general

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, factores internos, factores externos, estrategias del negocio, misión y visión.

Entrevistado: Sra. Ruth Valentín Palomino.

Cargo: Gerente General de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

1. **La empresa utiliza conceptos de administración estratégica ¿Por qué?**

   Hasta el momento no se utiliza la administración estratégica, ya que se empezó de forma experimental.

2. **¿Cuál es la visión de la empresa?**

   No está muy definida la visión, pero si tengo claro lo que se quiere lograr en mediano y corto plazo.

3. **¿Cuál es la misión de la empresa?**

   Al igual que la visión no se ha definido.

4. **¿Por qué hoy no tiene? ¿ha pensado en cambiar?**

   Hemos crecido rápido.

5. **¿Qué fortalezas considera que tiene la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   La fortaleza que tiene la empresa en primer lugar creo yo es la experiencia que tengo como Gerente General en el rubro que se maneja de la empresa, ya que poseo 15 años de experiencia en el rubro. A lo largo de eso se ha ido dando otro tipo de fortaleza como es la confianza que se ha generado en las entidades financieras debido al comportamiento financiero de igual forma con los proveedores. Hoy por hoy podemos decir que se maneja al 100 % con inversión de proveedores, de bancos. Ya que la empresa inspira confianza tanto a las entidades financieras y proveedores y el buen comportamiento de pago que tenemos.

6. **¿Qué oportunidades de mejora hay en la empresa?**

   Tenemos un mercado amplio, una buena cartera de Clientes, tenemos gente joven con ganas de hacer bien las cosas con ganas de trabajar. Quizás

trabajar en forma más organizada para poder lograr las mejoras que nos gustaría tener.

7. **¿Qué debilidades considera que tiene la Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

La desorganización, se empezó tan rápido que no se tomó en cuenta la organización, de tal manera que afecta en las ventas, por lo consiguiente no podemos atender a todos nuestros clientes ya que solo se está abasteciendo al 50% de clientes y los otros 50% tiene que esperar por su mercadería. Estas serían las debilidades.

8. **¿Define sus metas y objetivos de manera anual o considera para mayores plazos?**

Las defino de manera anual, ya que normalmente siempre se ha trabajado en función en corto plazo.

9. **¿Los objetivos son medibles y como se comunican?**

Si son medibles, se comunica a través de reuniones.

10. **¿Es adecuada la estructura de la organización?**

Creo que todavía no, me gustaría mejor mucho en ese aspecto, como anteriormente comenté se crecimos tan rápido que nos ha cogido desorganizados, por lo tanto, no logramos aun una buena estructura organizacional.

11. **¿Está satisfecho con el rendimiento financiero hasta el día de hoy?**

Satisfechos un 100% no porque el esfuerzo es muchísimo, pero términos generales yo creo que si la empresa tiene para dar más.

12. **¿Cómo piensa que se desarrollará el negocio dentro de tres años a cinco años?**

Yo pienso que de acá a tres años vamos a estar más consolidados. La empresa va a tener un mayor renombre la marca que es Editorial Berlín, va hacer una marca conocida, ya que hemos adquirido licencias importantes y esto hace que nos ayude al que el público nos conozca y esto repercute en las ventas (donde te conocen más te compran más te llaman).

13. **¿Qué productos coleccionables considera los más dinámicos? ¿Por qué?**

Los productos Coleccionables mayormente son para el público masculino, y los más dinámicos son los comics, a lo largo del año sacamos 12 a 13

colecciones, por ejemplo, el año pasado que hemos experimentado sacando aproximadamente 18 colecciones.

14. **¿Cuál es su portafolio de productos?**

Más del 95% de la venta está en álbumes y figuritas, y cards. Si bien, son dos productos, nosotros lo tomamos como uno solo porque son coleccionables y los lanzamos indistintamente, va al mismo público y son los productos que nos permitió crecer. Ojo, los cards fue introducción nuestra al mercado nacional, trajimos de México, ahora hasta Navarrete nos ha copiado.

Venimos intentando con otros productos, como los postales de la selección, a raíz del mundial, pero está allí, no se vendieron según nuestras expectativas, mucha inversión sin recuperarla, ya no creo que sigamos con eso, vamos a ver; asimismo, tengo los muñecos, igualmente no está respondiendo el mercado, pero tenemos la esperanza de que sí funcione, tengo una importante cantidad almacenada, existe la posibilidad de llegar a acuerdos con cadenas como Tai Loy.

Hace tiempo estuvimos con los "taps" hicimos una buena inversión, tampoco funcionó, hubo pérdida, ya no comercializamos ese producto.

15. **¿Cómo se divide porcentualmente sus ventas por cada producto?**

Lo puedo dividir en 60 % para álbumes y figuritas, 35 % para cards, 3 % para muñecos y el 2 % para postales.

16. **¿Cuál es la participación de mercado de Vivalo Export Import?**

Considero que estamos en un 40% del mercado en nuestra principal línea, de álbumes y figuritas, y cards, con los otros productos no competimos, ya que sólo son intentos para ver cómo reacciona el mercado.

17. **¿Qué piensa de la participación de mercado de la competencia en los productos que rivalizan?**

El principal competidor que es Navarrete está dejando mucho espacio, porque si ellos quisieran coparían todo, deben estar en un 50 a 55% de participación, esa marca es muy fuerte, todos la conocen. Después está Panini, su producto es caro para el mercado que competimos, debe estar en un 5%, el otro 5% deben ser muchos informales, que es importante tenerlos en cuenta porque muchas veces te malogran las ventas.

18. **¿Cuál cree en su experiencia, es la tasa de crecimiento de las ventas de Vivalo Export Import, de su portafolio de productos?**

Hemos crecido mucho, no tengo estadísticas, pero con eso me ha permitido comprar dos locales, máquinas, tener presencia el mercado, que reconozcan la marca Berlín, los proveedores nos puedan ver como buenos clientes, estamos muy bien en el ámbito financiero, he recibido visitas de altos funcionarios de bancos muy importantes.

19. **¿Qué participación le atribuye a la competencia sobre su crecimiento?**

La competencia es fuerte, tienes que estar pensando todos los días para ver cómo hacerles frente, te dan las ganas de luchar, te inspira a crecer, espero que llegue el día en que nosotros mismos seamos nuestra propia competencia, ser mejores.

20. **¿Cuál es su principal competidor?**

El principal competidor es Editorial Navarrete.

21. **¿Qué ventajas tiene?**

La ventaja que tiene Navarrete es la experiencia, por lo que lleva 40 años en el mercado.

22. **¿Qué oportunidad ve en su principal competidor?**

Navarrete cuando quiere crece, vende lo que quiere vender. Es decir, por sus años de experiencia, que ya tiene en el mercado.

23. **¿Cuál considera su principal debilidad del competidor?**

A veces ofrecen premios a los clientes, y no cumplen son demasiados desconfiados, como por ejemplo al ofrecer crédito a los clientes. Por lo general los clientes están desconformes con todo esto.

De tal manera que dan márgenes muy pequeños de utilidades.

24. **¿Cómo considera que afecta el crecimiento económico y el PBI?**

Afecta mucho, los papás ya no les dan mucha propina a sus hijos. Ya no es como el año 2012, donde los niños si llevaban mucha propina y se vendía todo. Ahora llevan lonchera. Sí afecta al negocio.

25. **¿Cómo considera que afecta la situación política del país?**

También afecta, tiene mucha repercusión. Igualmente, tiene que ver que los papás ya no les dan mucha propina a sus hijos. Algunos padres señalan que

tienen que guardar dinero porque dicen que va a haber muchos problemas después.

26. **¿Es alta la moral de los empleados?**

Si es alta la moral de los empleados, por consiguiente, realizamos una selección adecuada.

27. **¿La rotación del personal y el ausentismo se mantiene en bajos niveles?**

Es muy bajo.

28. **¿Existen mecanismos de recompensa y control?**

No todavía no. Pero cuando el trabajador se lo merece lo llamo a mi despacho le indico que él (personal) no merece estar ganando lo que está ganando y se le aumenta el sueldo, ese sería un método de recompensa.

29. **¿Todos los gerentes utilizan los sistemas de información para tomar decisiones?**

Sí claro todos.

30. **¿Existe un puesto para temas de información?**

No existe ningún puesto.

31. **¿Contribuyen los Gerentes de todas las áreas con sus datos al sistema de información a la empresa?**

Sí brindan constantemente. (Semanalmente).

32. **¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?**

Sí

33. **¿Están las estrategias de la empresa familiarizadas con los sistemas de información de las empresas rivales?**

Sí bastante

34. **¿Cómo es su relación con sus proveedores?**

Muy bien, mantenemos buena relación, de mucha confianza. Hasta ahora no he tenido problemas de pago, siempre he pagado las letras a tiempo cuando me dan crédito. Me llaman constantemente para preguntar si tenemos algún pedido. Nos atiende una de las imprentas más grande de Lima y es uno de los principales en América, estamos considerados como uno de sus diez principales clientes, nos atiende aproximadamente el 70% de nuestros requerimientos de impresión.

35. **¿Qué productos o insumos son los que compran o tercerizan?**

Todas las impresiones son tercerizadas y los muñecos los compramos. Poner una planta de impresión resultaría muy costosa, ya que para el volumen que requerimos y para el tiempo de respuesta sería muy cara, tendría que ser rotativa y eso es cara. Sin embargo, nuestra buena relación con los proveedores ha permitido reducir los tiempos de entrega desde los 30 días a menos de una semana en algunas ocasiones.

Los muñecos los compramos en el mercado nacional, teniendo en cuenta que son productos que estamos introduciendo.

De otra parte, compramos licencia de ámbito global, con lo cual tenemos el respaldo y nos estamos haciendo de una buena imagen.

36. **¿Qué cree que afecta el negocio?**

Realmente lo que afecta mucho es la informalidad, malogran el negocio, nosotros hacemos esfuerzo para tener productos novedosos, compramos licencias y eso cuesta, pero los "piratas" te copian las colecciones que se venden mucho, hacen lo que llaman la "completación", lo que hacen es copiarte todas las figuritas de la colección, claro en mala calidad, compran entre mil a dos mil de nuestros álbumes y los venden en paquete a los quioscos que están en las puertas de los colegios a 9 ó 10 soles, definitivamente los niños compran, les sale más barato.

Otro tema importante para tener en cuenta es la estacionalidad, el negocio solo se da en tiempo escolar, de abril a diciembre, no hay venta los otros meses, hemos intentado vender, pero no responde, los puntos de venta final principalmente están en los colegios.

Trabajamos sólo desde abril a diciembre a plena capacidad, las ventas se realizan entre esos meses, los demás meses no tenemos ingresos, pero debemos cubrir sus costos fijos. Entre los meses de enero a marzo preparamos la producción para la campaña escolar, empezamos con el personal de diseño y producción.

37. **¿Los clientes finales no tienen en cuenta la calidad del producto?**

Generalmente no, cuando el tema de la colección es muy bueno se vende mucho, eso saben los "piratas", por eso te copian y venden también bastante, sin importar la calidad del producto.

38. **¿Cómo considera que es la calidad de las colecciones que ustedes comercializan?**

Sí nos preocupamos por la calidad de nuestras colecciones, innovamos constantemente, probamos tendencias, aunque algunas veces nos significan pérdidas. Teniendo buena calidad nos estamos haciendo de un nombre, incluso nuestros productos llegan a ser mejores que de Navarrete. Nuestros proveedores son muy grandes, ellos no harían productos de mala calidad, eso nos está permitiendo crecer mucho.

39. **¿Por qué un proveedor les dejaría de vender?**

Hasta ahora no se presentó ese caso, quizá si firma algún contrato de exclusividad con otra empresa, porque por tema de pago no tienen problemas con nosotros, somos buenos pagadores.

40. **¿Quiénes son sus clientes?**

Nosotros no vendemos a clientes finales, tenemos un canal de distribución conformada por bases de diarios y revistas, paqueteros y distribuidores en el mercado central en Lima y en provincias por distribuidores y bases.

41. **¿Cómo considera su canal de distribución?**

Es uno de los aspectos más importantes para este negocio, considero que mi canal de distribución ha permitido nuestro crecimiento, mantenemos en todo momento satisfecho a nuestros clientes, claro puede haber dificultades, pero en lo posible que estén muy bien atendidos. Los conozco a todos, yo hago los contactos directamente y creo que confían.

42. **¿Cómo cree que le ven sus clientes?**

Creo que nos ven muy bien, saben que tenemos buenos productos, respondemos a sus requerimientos, solo cuando una colección es muy demandada a veces se presentan algunas dificultades, pero tratamos de salir adelante.

43. **¿Por qué cree que un cliente dejaría de comprarles?**

Bueno, creo por deuda, cambia de rubro. Es difícil que dejen de comprarte en este negocio, ya que prácticamente los clientes no necesitan capital para vender nuestros coleccionables; es decir, en el lanzamiento les entregamos a consignación una cantidad de productos, los venden y con ese capital nos hacen los pedidos, al cierre de las colecciones liquidamos lo de la primera entrega, nos pagan lo que vendieron y nos devuelven los saldos.

44. **¿Qué hacen para que los clientes finales se interesen en sus productos?**

Lo importante es tener un buen tema, luego la promotoría que es fundamental, ello incluye pegar afiches, se tiene que hacer que los niños se interesen desde el inicio, si la colección no pega en la primera semana o a lo mucho en dos semanas, difícilmente pega, en ese caso tenemos que invertir mucho en promotoría, regalamos álbumes y figuritas. Si la colección ya pegó, nos faltan manos.

Asimismo, tenemos que crear confianza con la entrega de las promociones, los regalos que nos comprometemos si llenan el álbum, canje de vales, a veces hacemos eventos con los niños.

45. **¿Hacen estudios de mercado para determinar los temas de las colecciones?**

Nuestros estudios son empíricos, conformamos equipos con algunos trabajadores. No tenemos un área de estudio de mercado.

Anexo 2. Entrevista al gerente comercial

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias del negocio, misión y visión.

Entrevistado: Sr. Diego Lozano Valentín

Cargo: Gerente Comercial de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

1. **¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica? ¿Por qué?**

   Hoy en día la empresa no utiliza conceptos de administración estratégica. Porque, la empresa es una empresa familiar, entonces los conceptos de estrategias no están bien definidos, son conceptos que se vienen dando de manera improvisada, entonces son conceptos que se dan de acuerdo al mercado, desde el punto de vista de que depende mucho cómo vaya funcionando la empresa se va viendo las estrategias que se pueden ir tomando

2. **¿Cuál es la visión de la empresa?**

   Si está desarrollada, pero aún no está definida.

3. **¿Cuál es la misión de la empresa?**

   Si está desarrollada, pero aún no está definida.

4. **¿Por qué hoy no tiene? ¿Ha pensado en cambiar?**

   No tiene

5. **¿Qué fortalezas considera que tiene la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Las fortalezas que tiene la empresa es el trabajo en equipo, la canalización de información, al no ser una empresa muy grande, entonces la información se canaliza rápido de diferentes áreas y con ello te conlleva a tener un mejor flujo de trabajo a la hora de querer implementar algo o querer hacer algo. Creo que esas son las principales fortalezas de la empresa.

6. **¿Qué oportunidades de mejora hay en la empresa?**

   Una oportunidad de la empresa es el desarrollo de diferentes productos de acuerdo con las oportunidades, por ejemplo, hoy en día estamos desarrollando productos oficiales de la selección peruana, el cual aprovechamos la coyuntura de

que la selección fue al mundial, entonces la empresa tiene, presenta oportunidades para desarrollar nuevos productos que pueden conllevar a un buen beneficio.

Como nuevos nichos de mercado también, tratamos de tener también, este año tenemos canalizado un buen nicho de mercado en los centros comerciales, ya que como nicho de mercado no teníamos al centro comercial, hoy en día a través de la selección nos permite entrar a nuevos retails, también a los cines, a hacer ventas a través de cines, a través de retails y como nicho de mercado nos ayuda bastante.

7. ¿Han pensado en desarrollar exportaciones en la región?

Si claro, hoy en día exportamos productos a Bolivia y muy pronto estamos en gestiones para poder exportar a Ecuador.

8. ¿En Bolivia tienen un distribuidor propio o encontraron un distribuidor de ese país?

Tenemos un distribuidor propio allá en Bolivia, es un distribuidor que sólo distribuye nuestros productos, valga la redundancia, así como en Lima, este distribuidor trabaja con ocho o nueve personas allá y se encarga de distribuir nuestros productos de manera masiva a todos los colegios allá en Bolivia.

9. ¿Qué debilidades considera que tiene la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.?

La debilidad más importante es la desorganización, como te repito al ser una empresa familiar al llegar al límite de ya querer de dejar serlo el tema organizativo te conlleva a tener una debilidad muy fuerte, porque de alguna otra manera la organización viene a ser la debilidad más importante que presenta la empresa hoy en día, por el simple hecho que yo asumo que es por ser una empresa familiar, definitivamente.

10. ¿Cómo va la profesionalización de la empresa?

Se están contratando personas capacitadas, se están contratando mejores profesionales, se están delegando ya puestos, o sea la empresa de un momento a otro creció de tal magnitud y ya una persona no puede hacer lo que hacía hace dos años y hoy en día esa persona de la misma área, ya lo hacen dos personas o tres personas, entonces estamos tratando y conllevando a tener profesionales, gente con experiencia en el rubro, gente que aporte ideas para poder tener mejores productos y mejore nuestras ventas.

11. ¿Definen sus metas y objetivos de manera anual o considera para mayores plazos?

No lo definimos de manera anual, pero si este año lo pensamos hacer, todavía no lo hemos definido, pero es un tema el cual tenemos pensado hacer, pero este año aún no lo hemos hecho, por ejemplo.

12. ¿Los objetivos son medibles y cómo se comunican?

Los objetivos que nosotros nos trazamos son a través de las ventas, por ejemplo, este mes tenemos que vender tanto, tratamos de poder llegar a ese objetivo.

¿Cómo lo trasladamos a los trabajadores? A través de incentivos salariales, comisiones, etc. Etc.

13. ¿Cómo considera que es la estructura de la organizacional de la empresa?

Muy mala, (risas), no es la adecuada, nos falta mucho en tema organizacional, como te digo de un momento a otro estamos pasando de una empresa familiar a una empresa formal, estamos en todo el proceso de poner la empresa en manos de profesionales que nos va a ayudar mucho.

14. ¿Está satisfecho con el rendimiento financiero hasta el día de hoy de la empresa?

Yo al menos no estoy satisfecho, hoy en día la empresa no es rentable para toda la inversión que maneja.

15. ¿La inversión es alta y la rentabilidad no tanta?

Muy poca.

16. ¿En dónde es financieramente fuerte o débil la empresa de acuerdo con el análisis que ustedes consideran?

Financieramente, es fuerte la empresa por el flujo de dinero que podemos sacar una mercadería, podemos al toque recibir el dinero, la demanda del producto a veces demora un día o dos días y el producto reacciona fuerte.

Donde es financieramente débil la empresa, es en el margen de utilidad puede ser, ya que no hay mucha rentabilidad, no hay mucho margen para la inversión que se realiza.

17. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

Si, de todas maneras, tenemos una muy buena relación con los bancos, somos una empresa que tenemos créditos con las editoriales más grandes del Perú y créditos de muy buen capital, que podemos hacer cualquier cosa a corto plazo.

18. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o acciones?

No lo sé, creo que no.

19. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas?

No tenemos inversionistas en la empresa. Es una empresa que se financia a través de letras y bancos, inversionista que es una persona que supongo va e invierte su dinero para poder tener una rentabilidad ¿no? ¿Si inversionista es un banco? Sí, pero de allí a más, no. No tenemos inversionista que venga a invertir. La empresa no tiene acciones, la empresa es una E.I.R.L., hay una sola persona.

20. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?

Los mercados si están segmentado de manera no tan efectiva, pero si están segmentados, tenemos ventas en las puertas de los colegios, ventas en los retails, venta al por mayor, al por menor, entonces de alguno otra manera se encuentra sectorizado o segmentado. Si te refieres segmentado por edades, sí se encuentra segmentado.

21. ¿Está bien posicionada la organización frente a sus competidores?

¿Bien posicionado? No, pero dentro del marco de lo normal Si. Hoy en día las tres empresas más grandes en el rubro somos, por orden de escala Panini, Navarrete y Vivalo, de todas maneras.

22. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución que tienen?

No, ya que nuestros canales de distribución son personas, algunos sí trabajan con, mira, ninguno trabaja con alguna letra, como nosotros trabajamos con nuestros proveedores por ejemplo, ello se aseguran a cobrarte si o si, en cambio estas personas son vendedores que sí te dan un anticipo para poder obtener una mercadería, pero no es confiable te pueden pagar, en este negocio todo se mueve a través de un lanzamiento y luego de la recolección, pero no es tan confiable, dentro del marco de lo normal o dentro del marco de la morosidad no es tan bueno que digamos.

23. ¿Son sus distribuidores de Lima o de Provincia, a su criterio los más leales?

Los de Lima. No, no, el vendedor es muy oportunista, vende lo que se vende en ese momento. Leal muy pocos, pero como te digo, como sacamos productos que siempre pegan, por allí que son leales, pero si el competidor saca un producto que se vende más que el tuyo, obviamente que lo va a vender igual.

24. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

Claro que sí, promocionamos en todas las puertas de los colegios de Lima y provincia, tenemos por allí un fuerte canal de publicidad, también las redes sociales, es muy fuerte las campañas que utilizamos, salimos con muchos vehículos a promocionar todos los días, tanto en Lima como en Provincia.

25. Comparada con sus rivales ¿la presencia en el mercado de figuras, cómo es?

¿Cómo se reparte la torta? Navarrete tendrá un 100%, nosotros tendremos el 70% del mercado que tiene Navarrete, el 80% de distribuidores de alcance al público, Navarrete definitivamente vende más, dentro del mercado si comparamos Navarrete, Panini y Berlín, Navarrete debe tener un 50%. Hoy en día Panini por el álbum del Mundial, como te digo depende del producto, por eso Panini por el álbum del mundial recién puede tener clientela, pero luego del Mundial nadie va a vender Panini. Nosotros tendremos un 25% a 30% del mercado, a razón de Navarrete, el 50% es Navarrete.

26. ¿Por qué considera que Panini, después del Mundial, no vendería en el mercado?

Porque sus precios son muy altos para el mercado peruano, un sobre que cueste S/. 2,20 el sobre y un álbum que cueste S/. 5.00, lo están comprando, hoy en día una de la mayor fuerza de Panini es la gente de 20 a 40 años que perciben un buen sueldo y pueden comprar el álbum, cosa que en el rubro al final el target para un álbum del mundial es de 8 a 16 años, entonces luego que se acabe el mundial, por ejemplo si sacan un colección para niños de 8 años, el niño no tiene para pagar S/ 215.00 por un paquete o S/. 2,20 por un sobre.

27. ¿Entonces, pasa el Mundial, solamente se quedan Navarrete y Vivalo?

Así es Navarrete y Berlín.

28. ¿Se llevan a cabo investigaciones de mercado?

Claro que sí. Hacemos investigación de mercado cada dos meses para saber qué productos sacar, para saber que licencias comprar, para ver qué cosa

tener en el mercado para que el niño desea tener un buen producto, pero si hacemos investigación de mercado cada, te podría decir trimestralmente.

29. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?

Si son bien confiables, ya que esos son abastecidos por las empresas más grandes del Perú.

30. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?

Dentro del marco de lo normal Sí. Pero obviamente, hay bastante que mejorar todavía.

31. ¿Son efectivas las políticas y procedimientos de control de inventarios?

No, es un área que todavía como, a raíz del crecimiento que ha tenido la empresa, ciertas áreas como que un poco que se han desequilibrado, dentro de lo normal no es muy bueno, pero si para llevar un buen control.

32. ¿Son efectivas las políticas y procedimientos de control de calidad?

Nuestro público objetivo, que son los niños, se queja muy poco, pero no es lo óptimo, dentro de lo normal es bueno. No es lo que una empresa quiere y diga wow. Está dentro de lo normal.

33. ¿Están las instalaciones, recursos y mercados ubicados estratégicamente?

Si. Es una zona muy comercial, estamos a un costado de la Panamericana, no es tan cerca al Sur, por ejemplo, pero dentro de lo normal sí. Creo que estamos en un buen lugar, podríamos estar en un mejor lugar, pero normal.

34. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?

No tenemos un área implementada, pero si cada vez que desarrollamos un producto somos bien minuciosos desde primero hacer un dummie, hacer una muestra, hacer cosas bien minuciosas para que los productos que se saquen sean aceptados, el hecho que hacemos antes una prefabricación de un producto para poder saber cómo va a ser, para que en base a eso saber qué errores corregir antes de mandar a hacer todo. O sea, desde salir a investigar a desarrollar el producto.

35. ¿Se emplean empresas externas para I&D?

No. Por el momento no, quien sabe más adelante.

36. ¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?

Hoy en día desde el punto de vista tecnológico no son competitivos, no se presentan productos que tengan que ver con algo de tecnología.

Si hemos sacado antes, hemos sacado productos con realidad aumentada, productos con código QR, si lo hemos hecho, ¿pero hoy en día los productos de ahora? no.

37. ¿Qué está pasando? ¿Por qué eso?

Porque hoy en día, aparte que es un poco caro, como que no tiene mucha, no causa una mayor demanda que si el producto no lo tiene, entonces no hay necesidad para poder sacar así, porque si me conllevara a pagar tanto por tecnología y me va a hacer vender más, sería rentable El producto se puede vender sin o con tecnología la misma cantidad.

38. ¿Qué espera del futuro del mercado de figuritas?

Que en diez años desaparezca, creo yo. Yo creo que en diez o quince años debe desaparecer y bueno vamos a crear nuevas cosas supongo yo. No creo que pueda pasar del 2030. La tecnología va a avanzar de tal manera, de repente va a haber álbumes tecnológicos, no sé.

39. ¿El rubro donde están ustedes es el gráfico?

Editorial, gráfico editorial.

Anexo 3. Entrevista al coordinador de administración

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias del negocio, misión y visión, aspectos o situación financiera.

Entrevistado: Sr. Piero Lozano Valentín

Cargo: Coordinador de Administración de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

1. **Actividad: ¿A qué se dedica la empresa?**

   La empresa es una editorial dedicada a la distribución y fabricación de productos coleccionables para niños tales como: álbumes, stickers, cars, muñecos, completamente dirigidos hacia los niños y hacia los adulos que hoy digamos tienen entre 25 a 35 años que crecieron viendo anime retro como: Caballeros del Zodiaco, Super Campeones y Dragon Ball; todos esos tipos de anime.

2. **¿Cuáles serían los productos sustitutos de las coleccionables?**

   Un producto sustituto hoy en día es el tema de las bolsitas sorpresa, estas bolsitas contienen saldos de productos pasados, la competencia los mete en bolsitas y el niño puede comprar con un sol o cincuenta centavos su bolsita sorpresa en lugar de comprar las figuras eso es en cuanto a las coleccionables, otro producto sustituto puede ser las galletas, las golosinas cosas que se encuentran en el mismo quiosco.

3. **¿A quiénes están dirigidos sus productos?**

   Target principal está dirigido a los niños y niñas de 7 a 12 años.

4. **¿Cuál es el rubro del mercado?**

   Producto Editorial dedicados para niños en el sector entretenimiento.

5. **¿Cuentan ustedes con organigrama?**

   Interno sí, pero como todavía no somos una empresa del todo grande el organigrama es un poco corto, donde hay personas que cumplen dos o tres funciones.

6. **¿La empresa plantea sus decisiones, las implementa y las evalúa teniendo en cuenta todas las áreas en conjunto o los hace de acuerdo con las necesidades de cada área?**

En realidad lo hacemos a las necesidades del mercado, tenemos productos que son de moda, digamos la moda es corta el ciclo de vida de un álbum o de un producto coleccionable estamos hablando de un mes o mes y medio las necesidades son muy variables, hoy en día está de moda los Súper Campeones mañana puede estar de moda Dragon Ball y pasado puede estar de moda Los Caballeros del Zodiaco por decir, entonces no es que tengamos una estrategia directa netamente o que este mes queremos vender tanto, entonces repotenciamos ventas o este mes queremos solamente cobrar o queremos manejara producción, es como que todo está ligado a lo que requiere el mercado porque en realidad todas las áreas que tenemos tienen casi la misma formación, no tenemos una área que sea más fuerte u otra área más débil todas están parejas.

7. **Visión: ¿Cómo ve a la empresa en el tiempo?**

En el tiempo ya tenemos nosotros 7 a 8 años, creo que es una edad donde se empieza a conocer la empresa por el público coleccionista tanto niños como los adultos empiezan a conocer la marca, ya estamos teniendo recordación en la mente de la gente y a futuro yo veo que la empresa va a seguir comprando nuevas licencias y va a seguir teniendo más participación en el mercado digamos en cuanto a toda la competencia.

8. **Misión: ¿Qué se está haciendo para alcanzar cómo se ve a la empresa en el tiempo?**

Nosotros siempre tratamos de innovar, creo que esa es nuestra característica diferenciadora de la competencia, tratamos de innovara con temas, con productos, no tratamos de quedarnos solo con los productos estándar tratamos siempre en buscar cosas nuevas novedosas que atraigan al niño, no todas las innovaciones funcionan, pero suelen funcionar en cuanto a temas y desarrollo del producto.

9. **¿Qué cree que los ha llevado al éxito?**

No considero que tengamos éxito todavía, estamos en proceso, pero yo creo que parte fundamental de seguir metidos en el mercado y no haber caído porque sobre todo en este rubro hay muchos productos informales y tenemos a un

gigante como es Navarrete, empresa millonaria, creo que nosotros nos hemos valido por el tema de la innovación y la investigación de mercados con los temas que hemos puesto de moda y nosotros hemos quedado en álbumes y figuras, la gente empieza a diversificar y ya la gente empezó a diversificar empezaban a sacra mochilas cuadernos y todo iniciaba con un álbum.

10. ¿Qué puede hacer la empresa que no hace actualmente?

Creo que puede diversificar su portafolio en cuanto a productos, notros llegamos a los quioscos y también a los ambulantes de los colegios yo creo que se puede dar más productos a los ambulantes de colegio ya que estos mueven bastantes los productos, dejamos que no solamente el carro vaya con álbumes y figuritas de manera que si en algún momento el carro va cierto punto y en ese momento no requieren las figuras pero si pueden querer otro producto y entonces el carro ya nova en vano a ese punto.

11. ¿Qué considera que hace bien la empresa?

En cuanto al tema de stock muchas veces nos ha pasado que tenemos productos de muy buena rotación y como llegamos a muchos lugares en todos los lugares el producto no rota, hay lugares en donde el producto se queda estancado y por otros lados rota entonces mandamos a reimprimir pensando que se vamos a terminar de vender toda esa mercadería y muchas veces de provincia lo devuelven donde se tiene un gran porcentaje de mercadería que al final la moda se va y es difícil que se vuelva a vender.

12. ¿Qué puede afectar el desarrollo o éxito de la empresa?

Puede afectar la competencia desleal y la informalidad que existe en otras empresas, lo que pasa es que las figuras no son un producto de primera necesidad netamente las figuras las compra un niño con la propina que tiene entonces y es que hay inflación o hay desempleo el papa no le da propina al niño y por ende también no va a tener con que comprar figuras va a priorizar comprar una hamburguesa algo para que pueda comer y no el álbum.

13. ¿Cuáles son los principios que rigen en la empresa que son compartidos por todos?

Creo yo que acá rige bastante la confianza y a la solidaridad que pueda haber entre cada uno de los nosotros.

14. ¿Para cuánto tiempo proyectan alcanzar las metas y objetivos de las actividades que desarrollan?

Por lo general nosotros nos trazamos metas anuales, siempre a fin de año nos reunimos y tratamos de evaluar los temas futuros para salir con los sondeos en verano en base a eso ya tener todos los temas proyectados para el año y estimar cuanto se puede vender, si este año se vendió tanto el otro año vender un 50% más depende también del mercado y como se terminó el año para en base a eso ver si refuerzas en publicidad o refuerzas en ventas o refuerzas digamos en innovación de productos.

15. ¿Cómo miden si alcanzaron los objetivos proyectados?

Por las ventas anuales que arroja al final el sistema financiero. Cada área tiene su encargado y maneja un personal ellos son los que comunican la actividad diaria.

16. ¿Cómo considera que es el nivel de rentabilidad de la empresa?

Considero que es bueno porque nos ha permitido seguir implementado con nueva maquinaria, consideran que no todas las colecciones son buenas cuando una colección no va bien puedes perder dinero pero cuando la colección es buena recuperas lo invertido, antes de sacar un producto se hace los análisis respectivos se tiene la buena intención de que se va a vender el producto y va hacer un buen tema, pero a veces sales y te chocas con la competencia o simplemente demoraste mucho y te atrasaste y se puso de moda otro producto y te apago, entonces tratas de posicionarse con otro producto que te ayude a recuperar lo perdido.

17. ¿Está satisfecho con el sistema financiero de la empresa hasta ahora?

De hecho, que sí.

18. ¿La inversión, la considera alta?

Sí la considero alta.

19. ¿Cómo se financia la empresa?

La empresa tiene aportes del accionista principal y también trabaja con préstamos del banco o créditos de las mismas imprentas con las cuales trabajamos.

20. ¿Puede la empresa obtener capital que necesita a corto plazo?

Si sobre todo digamos créditos de las imprentas y capital por ambas partes, al final de cada año se ven las utilidades del negocio.

21. ¿Tienen claro el mercado donde participan?

Claro que sí.

22. ¿Cómo está la empresa frente a sus competidores?

Nuestros competidores directos tenemos varios informales y este caso que es el gigante Navarrete y el monstruo que es Panini, es una transnacional que cuando entra con mucha fuerza golpea duro y Navarrete que esta todo el año golpeando y los informales que están más abajo, que siempre salen copiando algún tema y al final terminan haciendo daño porque pueden digamos falsificar mercadería, ha pasado que nos han clonado los álbumes muchas veces eso juega en contra.

23. ¿Confían en sus canales de distribución con los que cuentan?

De hecho, que sí confiamos porque cada producto que sacamos siempre estamos atacando el mismo canal, sin embargo, hace una semana estábamos conversando sobre el canal de quiosco que tenemos es muy grande que pensamos depurar algunos porque no justifica la inversión, el tiempo y la mercadería que se les da se hará algunos ajustes ahí para trabajar con los más rentables.

24. ¿Por qué creen que sus clientes compran sus productos?

Lo compran porque ya tienen confianza me refiero a que los clientes de ellos mismo, porque cuando ellos compran un producto ganan. Nosotros siempre estamos con la mercadería continua y generan confianza en ellos; apenas pegue van a vender siempre es la confianza que generamos en ellos, también les sale premios, distintos tipos de vale como son premios, les salen vales de postres, de pelotas, nosotros les entregamos.

25. ¿Por qué algún cliente podría dejar de comprar?

Porque de repente nos pueden copiar el producto, clonar la mercadería entonces compra mercadería clonada a menos precio o como también podría aparecer un producto nuevo la competencia fuerte como es Navarrete que suele aparecer con productos buenos y se enganchan con ellos porque Navarrete manda publicidad por todos lados y cuando el niño se engancha con un producto no para hasta terminar de llenar su álbum tendría que esperar a que ese nuño llene su álbum y recién comience con otro álbum.

26. ¿Hacen promociones, publicidad para captar más clientes?

Hacemos promoción afuera de los colegios para captar al cliente final, las galerías del mercado central con las cuales trabajamos les regalamos unos 3 álbumes, de manera esa ganancia queda para ellos.

27. ¿La promoción y publicidad están dirigidos a captar cliente/consumidor final?

Está dirigido al consumidor final.

28. Comparada con sus rivales ¿Cómo distribuye la competencia?

Nuestra presencia comparada con la competencia cada vez es más notoria.

29. ¿Cuánto tiempo les toma elaborar el producto desde la idea hasta el lanzamiento?

Teniendo la licencia comprada mandan la guía de estilos, teniendo todo comprado la impresión y el etiquetado demora unas dos semanas calculo que todo demora unos tres meses.

30. ¿Cuántas colecciones comercializan al año?

7 a 8 colecciones.

31. ¿Su producto es por temporada o todo el año?

Es solo en la época escolar y en lo que no es esa época hemos tratado de hacer envíos a galerías al exterior como Bolivia porque ahí tienen clases en febrero y también a Ecuador porque ellos estudian en enero; nos ha ido bien pero no es nuestro fuerte, tratamos simplemente de cubrir nuestros costos para sobrevivir enero y febrero.

32. ¿De qué depende el tema de la selección de la colección?

Depende de qué esté de moda.

33. ¿Se llevan a cabo investigaciones de mercado?

De hecho, que sí.

34. ¿Tienen un área de investigación de mercado?

No tenemos un área fija, pero sí formamos un área digamos por un mes o mes medio que haga la investigación.

35. ¿Son confiables los suministros de materias primas, partes y componentes?

Sí son confiables.

36. ¿El equipo la maquinaria y las oficinas se encuentra en buenas condiciones?

Sí claro.

37. ¿Son efectivas las políticas en el control de inventario?

Sí, últimamente lo hemos estado reforzando el control de inventario porque teníamos saldos, anteriormente no trabajábamos con un sistema entonces todo este año nos hemos dedicado a inventariar, a saber, cuánto de saldo tenemos y cuanto hemos vendido y también el inventario diario cuanto está destinándose para publicidad y cuanto para ventas.

38. ¿Qué hacen con el inventario que no venden?

Algunos los hemos mandado al exterior y otros están guardados.

39. ¿Son efectivas las políticas y procedimientos de control de calidad?

Creo que se podría reforzar, nosotros no tenemos control de calidad en cuanto al producto o a la impresión ya que lo tercerizamos, para nosotros control de calidad serían los sobres que vienen en un paquete 50 sobres y ha pasado en que algunas veces vienen 48 o 49 sobres y la gente se queja de eso y hacemos muestreos para ver ese tema.

40. ¿Están las instalaciones, recursos y mercados ubicados estratégicamente para distribución?

Las instalaciones creo que podrían cambiar no lo veo del todo estratégico porque estamos un toque en los conos, pero me parece que por costos si ya que tiene sus ventajas y desventajas, en cuanto a costos si está bien porque no es una zona demasiado cara para ir expandiendo la compra de otros locales y en cuanto a distancia tenemos a todo lima metropolitana, si bien es cierto tenemos a la panamericana que nos permite conectarnos a todos lados pero siempre hay tráfico y eso nos juega en contra en cuanto a la distribución.

41. ¿La empresa cuenta con áreas de investigación y desarrollo?

Sí, aunque se forman solo por temporadas.

42. ¿Contratan o han contratado empresas para investigación y desarrollo?

Nunca hemos contratado, nosotros mismos tratamos de innovar lo que está de moda y le guste al niño.

43. ¿Los productos que comercializan tienen innovación tecnológica?

En algún momento lo han tenido como la realidad aumentada los cards tridimensionales en la realidad aumentada tenía un aplicativo donde se descargaba un aplicación de play store ponías la carta y veías como el personaje salía, tenías las opciones de presionar y ver algún movimiento del personaje que salía de la

carta no funciono del todo porque los sacamos hace como tres años y parece que por aquel entonces no estaba muy desarrollado el mercado de aplicativos acá en Perú y la gente no estaba preparada, no tenía los equipos suficientes para poder descargar con facilidad la aplicación considerando que vamos al segmento b y c en su mayoría, creo que tendría que pasar unos 5 años y que todos tengan y descargar aplicaciones con realidad aumentada y escanear en el celular.

44. ¿Qué espera del futuro del mercado de figuritas?

Espero que siga creciendo más a raíz del Mundial hay un público que despertó su interés por el coleccionismo, público que no había hasta el año pasado mucha gente junto el álbum del mundial y muchos también lo dejaron igual quedo un grueso que es un nuevo publico consume.

45. ¿Por qué cree que la gente, los niños compran álbum y figuritas?

Uno es porque al niño le gusta, el tema de moda y creo yo que cuando te gusta algo buscas un recuerdo o buscas tener algo de esos personajes, entonces el niño en su figurita ve retratado a su personaje favorito y tiene el álbum como un libro para ver en su casa entretenerse, es algo que lo puede ver sin necesidad de tener internet o muchas veces el álbum te cuenta historias.

46. ¿Cómo ve el futuro del álbum?

Muchos dicen porque he leído en Internet que algunos creen que va a desaparecer, pero yo no creo así y se va a convertir en algo retro, el álbum es una tradición, creo que tiene buen futuro.

Anexo 4. Entrevista al coordinador de producción

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias del negocio, misión y visión, aspectos o situación de producción.

Entrevistado: Sr. José Jonathan Valentín Palomino

Cargo: Coordinador de Producción de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.

1. **Actividad: ¿A qué se dedica la empresa?**

   La empresa se dedica a la elaboración y distribución de productos para niños.

2. **Portafolio: ¿Cuáles son los productos que desarrollan y comercializan?**

   Principalmente colecciones de figuritas y de cartas y algunos otros productos para niños como Taps.

3. **Sustitutos: ¿Sus clientes pueden optar por otros productos?**

   Si hay la posibilidad de que compren productos sustitutos, pero también tienen la posibilidad de comprar productos de la competencia, entonces de mayor o de menos calidad según la capacidad económica de los clientes.

4. **Mercado: ¿A quiénes están dirigidos sus productos?**

   A los niños de un segmento aproximado de 6 a 13 años aproximadamente varones y mujeres. Las colecciones que sacamos se especifican para quienes están dirigidos., dependiendo también si es acerca de programas de televisión seria para ambos sexos. También hay la posibilidad de algún producto para niños más pequeños o de videojuegos para adolescente que en este caso podría ir hasta los 15 años.

5. **Rubro: ¿Cuál es el rubro de mercado donde participan?**

   En las ventas, específicamente en el rubro de la industria de entretenimiento.

6. **Organización: ¿Cuentan con un organigrama? ¿Qué le parece?**

   Tiene un organigrama básico. Me parece que es muy básico que tendría que mejorar a un futuro para mayor coordinamiento con las demás áreas.

7. **Administración estratégica: ¿La empresa plantea sus decisiones, las implementa y las evalúa teniendo en cuenta todas sus áreas en conjunto o las hace de acuerdo con las necesidades de cada área?**

Creo que hay varios tipos de decisiones, no está muy bien especificado la estrategia lo que pasa es también un tema de comunicación, la empresa a nivel de un directorio que debería estar funcionando deben estar tomando decisiones estratégicas lo que pasa es que muchas veces esas decisiones no son comunicadas a todas las áreas de manera clara, muchas veces se comunica a destiempo cuando ya está por finalizar el trabajo, incluso el planeamiento del trabajo debería de hacer un plan más específico.

8. **Visión: ¿Cómo ve a la empresa en el tiempo?**

Yo considero que la empresa ha ido fortaleciéndose, ha dado pasos importantes, en base a eso también ha logrado manejar su organización de acuerdo con sus necesidades del mercado de como atender al mercado, en cuanto a su posibilidad de atender a los clientes, los pedidos de los clientes, en cuanto a los canales de venta, buenas relaciones comerciales considero que tiene bases para poder consolidarse a futuro.

9. **Misión: ¿Qué se está haciendo para alcanzar cómo se ve a la empresa en el tiempo?**

Todo va a depender como la empresa encare la nueva competencia, si se toman las medidas adecuadas tiene la posibilidad la empresa de poder consolidarse mucho mejor en el mercado y hasta de consolidar el liderazgo en el mercado.

10. **Fortaleza: ¿Qué cree que la ha llevado al éxito?**

La empresa ha tenido éxitos muy importantes y ha tenido también bajas por hacer inversiones innecesarias que han sido costosas obteniendo perdidas, tras haber tenido ganancias también se obtuvo perdidas. Por el mismo crecimiento de los 8 años por ahora la empresa ha crecido bastante.

11. **Oportunidades: ¿Qué puede hacer la empresa que no hace hoy?**

Yo considero que la empresa tiene varias cosas nuevas por hacer, en cuanto de innovación y marketing puede la empresa avanzar muchísimo que no es necesario hacer grandes inversiones. En cuanto al tema de planificación y al entorno de la estrategia de la empresa si quiere lo puede hacer lo puede hacer muy

bien, y lo otro que aun hemos tenido inconveniente que es el tema de la coordinación.

12. Debilidades: ¿Qué considera que no hace bien la empresa?

Una mejor planificación y un trabajo más ordenado, lo otro es mejorar en cuanto a la atención al cliente de estar pendiente lo que al cliente requiera y teniendo un trato de mayor empeño en atención a los clientes en cuanto sería muy útil.

13. Amenazas: ¿Qué puede afectar el desarrollo o el éxito de la empresa?

Yo creo que la falta de innovación nos puede hacer daño a nuestra empresa, los niños están saturados de colección hay meses del año que hay 10 o 15 colecciones de diversos temas y llega a un momento de saturarse en los niños y la empresa debe hacerse un esfuerzo por innovar en contenidos y en enfoques de los mismos. Las empresas en este caso los que no innovan, los que no están tratando de encontrar en que diferenciarse están quedando rezagadas y algunas están desapareciendo y las que van a crecer y tener éxito van a hacer las empresas que se preocupan por innovar. Es saber que enfoque darle y que eso funcione, de todas formas, la innovación es la clave para ganar a la competencia.

14. Valores: ¿Cuáles son los principios que rigen en la empresa y que son compartidos por todos?

Esencialmente es el espíritu de trabajo, disciplina, respeto, preocupación por los trabajadores ya que la empresa no deja de pagar puntual a sus colaboradores, el otro valor ligado a los clientes seria dar productos de calidad.

15. Metas y Objetivos: ¿Para cuánto tiempo proyectan alcanzar las metas y objetivos de las actividades a desarrollar?

Muchas veces esos objetivos que se deberían de conocer desde el inicio del año o incluso a finales del año para el otro año la empresa no los comunica, esas metas y objetivos si se tuviera con anticipación podría ir mejor, pero por ahora las metas se conocen a un mes o dos meses ya teniendo las metas desde un inicio de año.

16. **Medición: ¿Cómo miden si alcanzaron o no las metas y objetivos proyectados?**

En mi área es fácil de cuantificar, en cuanto a calidad y cantidad; podemos ver cuanto hemos producido en cuanto sale del área, pero el control final de la calidad se hace en la venta en cuanto el cliente expresa que es de buena calidad.

17. **Comunicación: ¿Las actividades a desarrollar son comunicadas al personal y a qué nivel?**

No se comunican y se comunican faltando tiempo.

18. **¿Tienen claro el mercado donde participan?**

Considero que sí.

19. **¿Cómo está la empresa frente a sus competidores?**

Frente a los competidores la empresa tiene muchas ventajas como también desventajas, no está mal frente a los competidores quizás falta realizar estudios de mercado más a fondo o estar más conscientes de lo que pasa en el mercado para poder consolidarse como un liderazgo, pero frente a los competidores no está mal.

20. **¿Confían en sus canales de distribución?**

Yo considero que, si se confía, pero no en todos, del 100% porciento siempre hay la probabilidad que un 30% pude ser volátil o puede ser adverso en algún momento, pero en forma general si se confía porque hay varios años que se trabajan ya con los clientes y se sigue trabajando y teniendo ingresos a través de ellos.

21. **¿Por qué cree que sus clientes compran los productos?**

Porque el margen de ganancia es bueno, más que la competencia grande que es Navarrete, pero en calidad se compensa eso. Primero es la ganancia y otro es la calidad del producto.

22. **¿Por qué algún cliente podría dejar de comprarles?**

Quizás por la responsabilidad o seriedad con la que se trate, siempre la empresa va canjeando, quizás falta de organización en el tiempo a la hora de los canjes, pero en forma general los clientes saben que, si cumple, pero hay posibilidad de perder clientes.

23. **¿Hacen promociones y publicidad para captar más clientes?**

Si, sobre todo con el consumidor final, hacen promociones consultoría, redes sociales, porque el cliente es nuestro canal de venta. La promotoría motiva

al canal de venta, pero directamente hacia ellos no se está haciendo como un concurso de ventas, descuentos por comprar lote mayor, etc., hacia los canales de venta no se está realizando se podría incrementar para que se pueda llegar más a los canales de venta.

24. ¿Las promociones y publicidad están dirigidas a captar clientes o al consumidor final?

Al consumidor final.

25. Comparada con sus rivales ¿Cómo es su presencia en el mercado de figuritas?

Creo que se disputa entre primer y segundo lugar al nivel nacional, hay meses que se llega al primer lugar. En porcentaje es bien difícil ver desde el área de producción, pero calculo que está muy repartido el porcentaje de ventas estimo un 30%. En cuanto a los distritos o zonas populares vas a encontrar muchas colecciones de algunos que no lleva ninguna razón social es decir son empresas piratas que no tienen ningún control de calidad, las imágenes son de muy baja de calidad.

26. ¿Cuánto tiempo les toma realizar una colección, desde la idea hasta el lanzamiento?

No te podría precisar, el tema con las licencias es lo que demora más tiempos, mínimo podría ser un mes si ya tendríamos la licencia aprobadas.

27. ¿Cuántas colecciones comercializan al año?

Comercializamos aproximadamente una docena de temas.

28. ¿Su producto es por temporada o todo el año comercializan?

Es esencialmente por temporada escolar, el consumidor final mayoritariamente es del alumno ya que sale de la propia de los niños. Fuera de la temporada escolar cuando hemos intentado vender hemos tenido bajas.

29. ¿De qué depende la selección del tema de colección?

Depende esencialmente de algún nivel de encuesta que se haga con los niños, se tiene en cuenta cada vez menos la opinión de los vendedores, peor últimamente es una importancia relativa que tienen, si opinan algún vendedor se tiene que corroborar con los niños.

30. ¿Se llevan a cabo investigaciones de mercado?

Si se realizan, pero para mi opinión no mucho.

31. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?

En un 95% si, porque trabajamos con empresas que son serias responsables que nos entregan un muy material también la experiencia nos hace estar pendiente de eso ya que coordinamos bien la calidad del material.

32. ¿Se provee oportunamente?

Mayormente si nos provee a tiempo, ya que nuestra área de logística funciona regular.

33. ¿Es suficiente la provisión de materias primas?

Sí.

34. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?

Sí.

35. ¿Son efectivas las políticas y procedimientos de control de calidad?

Sí, porque no tenemos muchos reclamos.

36. ¿Están las instalaciones, recursos y mercados ubicados estratégicamente?

No, porque probablemente ventas y despachos o la parte administrativa no deberían de estar junto al área de producción. Al nivel del mercado sí está ubicado estratégicamente.

37. ¿La empresa cuenta con áreas para investigación y desarrollo?

Lo hacen algunas personas, pero no tienen un área específica.

38. ¿Contratan empresas para investigación y desarrollo?

No.

39. ¿Los productos que comercializan tienen innovación tecnológica?

En esos estamos trabajando en cuanto a figuras 3D, en cuanto a lo último en diseños.

40. ¿Qué espera del futuro del mercado de figurita?

Este año que ha pasado con la venta de Panini, nos ha hecho pensar o darnos cuenta de que realmente es un mercado potencial ya que es un rubro que aún tiene rigor ante nuestros clientes que son los niños. El rubro de figuras tiene aún para muchos años más. Todo va a depender de cómo se innova.

41. Para ayudar en el aspecto educativo y aprendizaje de los niños como considera el álbum ¿Sería estratégico?

Considero que sí, otros formatos de álbumes si fuera una herramienta muy útil, pero la empresa no se ha enfocado en figuras educativas, pero en el mercado si se da este tipo de álbumes. Nuestra publicidad está más enfocada a los álbumes de entretenimiento puramente y muchas veces es más fácil de vender, hay temas que los niños que quieren que saquemos si sacamos tema de educativo no tiene mucha acogida.

Anexo 5. Entrevista al asistente de despacho

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias del negocio, misión y visión, aspectos o situación de distribución de los productos.

Entrevistado: Srta. Lily García

Cargo: Asistente de despacho de Vivalo Import Export E.I.R.L.

1. **Actividad: ¿A qué se dedica la empresa?**

   Todo lo que es productos para niños distribución de figuras.

2. **Portafolio: ¿Cuáles son los productos que desarrollan y comercializan?**

   En mayor cantidad figuras y cartas

3. **Visión: ¿Cómo ve a la empresa en el tiempo?**

   Empecé cuando todo se hacía manualmente, cada año ha ido creciendo, todos los años que he estado en la empresa ha ido aumentado sus ventas.

4. **Misión: ¿Qué se está haciendo para alcanzar cómo se ve a la empresa en el tiempo?**

   Dar un buen trato a sus trabajadores, muchos de los que eran vendedores ahora son jefes de grupo, yo empecé como trabajando manualmente y poco a poco me han ascendido de cargo. Nos dan confianza y apoyo cuando se trabaja y aportamos todo lo que sabemos en la empresa, el dueño nos motiva a todos los trabajadores y trabajamos en equipo.

5. **Fortaleza: ¿Qué cree que hace bien la empresa?**

   Siempre ha tenido un pago ideal para los trabajadores, nos hace sentir seguros y aporta que los trabajos se hagan bien y así el cliente ve que es un trabajo muy bueno y organizado realiza más pedidos a la empresa.

6. **Debilidades: ¿Qué considera que no hace bien la empresa?**

   Falta un poco más de publicidad, tener un banner e ir a puntos de venta con alguna personada indicada por parte de la empresa para mostrar los nuevos lanzamientos.

7. **Valores: ¿Cuáles son los principios que rigen en la empresa y que son compartidos por todos?**

   Honestidad y los incentivos que motivan a los trabajadores.

8. **Comunicación: ¿Conoce las actividades a desarrolla la empresa?**

   Dirijo y conozco casi todo.

9. **¿Producción provee la cantidad suficiente de productos para distribuir oportunamente?**

   A veces nos faltan algunas cosas por el tiempo.

10. **¿Cómo se atienden los pedidos, distribución o en el local?**

    Primero se hacen los pedidos del centro o provincia estos llaman a la secretaria, la gran mayoría de productos la empresa los distribuye.

11. **¿Existe problema en el despacho?**

    Los trabajadores ya conocen el movimiento que se realiza a la hora de hacer el despacho, debe haber mucha comunicación, a veces hay errores, los pedidos son hasta la 1 y solamente hay una movilidad siempre estamos pendientes del ultimo pedido, dependemos mucho de lo que pidan los clientes.

12. **¿Se entregan todos los productos a tiempo a los clientes?**

    Todo depende cantidad que se pida, a veces el cliente pide a la 1 y el pedido llega 20 minutos después pero el pedido se va. Tratamos de manejar los horarios nosotros.

13. **¿Cuentan con el recurso necesario para el despacho?**

    A veces no, cuando faltan algunos premios o no acopian a tiempo.

14. **¿Confían en sus canales de distribución?**

    No confío mucho, estoy viendo las evoluciones de muchos clientes que se quedan con la mercadería, les damos 5 bolsas para que tengan productos en stock ya al final no devuelven completo lo que les damos.

15. **¿Los productos se entregan a consignación?**

    Si en el lanzamiento de la campaña.

16. **¿Recogen los productos cuando se cierra la campaña?**

    Si cada cierre de campaña se recoge y se liquidan, el chofer se encarga de recogerlos en los diferentes puntos que se han dejado.

17. ¿Qué hacen con los productos cuando se cierra la campaña?

Se venden en otros canales, lo llevan a provincia y se venden en lugares más lejanos.

18. ¿Existen productos que no se mueven? ¿Con qué frecuencia se da?

Si, aunque este año no ha habido, pero si hay algunos productos, pero son muy pocos.

19. Comparada con sus rivales ¿Cómo distribuye la competencia?

No sé, pero cuando me acerco y los comparo con los de Vivalo es mucho mejor el acabado y diseño, también depende la publicidad que se tenga.

20. ¿Están las instalaciones, recursos y mercados ubicados estratégicamente para distribución?

Falta de banquetas cuando traen más cantidad de productos, lo que hago es ponerlo en parihuelas y a veces se mueve todo y es más complicado, no es estable en esa parte es incómodo. Si tuviera la facilidad de ordenarlo en cajas sería mucho mejor. El local está muy bien ubicado, estamos en la parte central.

Anexo 6. Entrevista al vendedor

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias de la competencia y aspectos de mercado.

Entrevistado: Sr. Jhonny Díaz

Cargo: Vendedor de Vivalo Import Export E.I.R.L.

1. **¿Qué tiempo tiene en el negocio?**

   4 años.

2. **¿Cuáles son las funciones que realiza en la empresa?**

   Primero se hace la preventa llamo a secretaria o la encargada, yo hago los repartos y la cobranza, luego llego a los Olivos donde trabajo al menudeo es decir al por menor, trabajo con librerías, mercados y con puestos de periódico, llevo las figuritas y álbumes al por menor, mejor dicho.

3. **¿Qué zonas son las que cubre?**

   Mayormente mi zona es Los Olivos, una parte de San Martín y una parte de Callao, aproximadamente tengo 160 a 170 clientes.

4. **¿La empresa le entrega recursos para trabajar o trabaja con los suyos?**

   Soy trabajador de la empresa, la cartera de clientes es del día, yo también he hecho mi cartera de clientes, siempre se busca más clientes, siempre aparece lo que son librerías, la empresa te prepara para hacer la campaña escolar. Soy trabajador tengo un sueldo fijo mas no gano comisiones, apoyo también en las ventas, la distribución y la cobranza, también hay otra labor que se llama las concentraciones donde reparten los periódicos también hago esa cobranza, eso se llama la liquidación del producto.

5. **¿Están creciendo las ventas?**

   Las ventas dependen del producto, del tema, mejor dicho. Si es un buen tema se vende el producto, anteriormente no había mucha competencia hoy en día ha aumentado la competencia, han bajado si un poco las ventas, pero si es un buen tema las ventas aumentan y no se tiene tiempo ni para almorzar. Este año por ejemplo ha habido buenas ventas como es la colección del álbum de coco que se

vendió bien y BTS lo que se está vendiendo ahora regular es el álbum de los súper campeones el álbum de la subasta.

6. ¿Cómo considera que es la empresa?

La empresa para mí ha ido de menos a más ha crecido bastante, saca muy buenos temas, buena calidad de figuras a comparación de los demás la empresa se los lleva de encuentro a todos, somos a la par a par con Navarrete, hasta mejor calidad que Navarrete yo diría.

7. ¿Qué porcentaje del total de figuras tiene buena aceptación?

De 10 colecciones que se saquen al año cinco son las que pegan en el mercado.

8. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la empresa?

Me siento muy bien, hay un buen trato de parte de la empresa no fallan en el pago de mi sueldo ya que es puntual a diferencia de otras empresas que se retrasan 4 a 6 días para pagar.

9. ¿Cómo se entera de los productos que se van a lanzan al mercado?

La empresa lo tiene reservado bajo siete llaves, a veces también me dicen, pero eso se guarda como secreto porque es muy celoso, la competencia no se tiene porque enterar, faltando dos días recién nos llaman a los vendedores y nos dicen vamos a traer este producto, preparen su carro hagan espacio y salimos con todo a repartir.

10. ¿Se entregan los productos a tiempo, hay alguna demora?

Puede haber una demora de 1 o 2 días cuando hay bastante demanda, hasta nos faltan manos para repartir, pero mayormente llega a tiempo el producto, se hace la preventa hoy y me encargo de que lleguen a tiempo los productos, 4:30 am empiezo a repartir y cuando hay bastante me apoyan. Siempre se trata de llegar a tiempo.

11. ¿Cuál es el tiempo que dura una colección en el mercado?

Puede ser de un mes a mes y medio que dura.

12. ¿Cómo se sabe si una colección no tiene una buena aceptación en el mercado?

Cuando es un boom, la rotación se nota a los 2 o 3 días, si se demora más tiempo o cuando no hay pedidos, si se vende, pero en menor cantidad.

13. ¿Qué hace la empresa cuando no es aceptada la colección en el mercado?

Hacen promociones en los colegios es otra área, pero ayuda un poco a mejorar las ventas, aunque no es lo que se espera, pero si ayuda.

14. ¿Qué considera que hace bien la empresa?

Brindar un buen trato y la calidad que tiene en sus productos.

15. ¿Qué considera que hace mal la empresa?

Falta de publicidad.

16. ¿Por qué cree que haya colecciones que no son aceptadas?

Depende de los niños, las colecciones son muy buenas, también puede que haya muchas colecciones o la competencia saquen los mismos temas, aunque el costo sea el mismo ya depende de la aceptación del cliente final.

17. ¿Tienen futuro de las colecciones?

Creo que sí, aunque se debe estar pensando en sacar otros productos relacionados con periódicos ir actualizándose.

18. ¿Cuándo no hay álbumes ni figuritas que compran los niños?

No he visto, pero siempre hay figuritas que saca la competencia, aunque no se vende tanto como en la época de colegio, ya que en esta se época se colocan afiches cerca de los colegios donde los niños ven las colecciones y van a comprarlas.

Anexo 7. Entrevista a cliente (distribuidor)

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias de la competencia, aspectos de mercado y distribución de los productos.

Entrevistado: Sr. Héctor Corrilloclla

Cargo: Cliente (distribuidor) de la localidad de Huancayo

1. **¿Qué tiempo tiene el negocio?**

   6 – 7 años.

2. **¿Qué tiempo hace que comercializa los productos de Editorial Berlín?**

   Desde que empezó, hace 6 años.

3. **¿Cómo conoció de los productos que comercializa Editorial Berlín?**

   Trabajaba con la Editorial Navarrete y allí empecé con el tema de Berlín.

4. **¿Qué considera que hace bien Editorial Berlín?**

   El tema de sacar productos que en el mercado recién están de moda. Tratan de innovar según el mercado que están, acorde al mercado están actualizándose.

5. **¿Qué considera que hace mal Editorial Berlín?**

   Lo que están fallando es que ellos producen y no saben cuántos premios hay por bolsa, por decir la bolsa tiene 40 pero no saben cuántos premios tienen, por lo que no saben cuánto van a regalar, al final ellos compran de uno en uno, de dos en dos, de diez en diez, cosa que se les acaba, no hay en stock. Se supone que, si ellos van a hacer mil paquetes, en los cuales van a dar diez premios grandes, esos premios los deben comprar, asimismo, se supone que comprando por mayor cantidad les bajan el precio. También pueden enviarnos para comprar los premios.

6. **¿Por qué compra los productos de Editorial Berlín?**

   Están acorde al mercado y la innovación que tienen, están de moda o algo que está pidiendo la gente.

7. **¿Cómo es su relación con Editorial Berlín?**

   Bien, en el tema económico, bien digamos.

8. ¿Les atiende a tiempo Editorial Berlín?

En eso hay un tema en cuanto a horarios, para provincias debe haber un carro exclusivo que por ejemplo reparta para provincia, según la ubicación de Berlín, al centro un aproximado de tres horas o dos horas, donde están todas las empresas que salen a todos lados. Las empresas, la gran mayoría salen a las 9 de la noche para provincias. Ahora cierran a la una y después ya no puedes pasar pedidos, en ese tema de hacer pedido a provincia debería ser un carro exclusivo poner un horario más tarde, tres o cuatro de la tarde, de allí a partir de las 5 puedan repartir a todas las empresas.

9. ¿Cómo es su modalidad de pago?

En el tema de pago si no tengo ningún problema, yo pido y pago, solamente el lanzamiento queda en retén hasta el final, voy amortiguando y al final veo cuanto debo pagar. El lanzamiento a consignación.

10. ¿Qué hace con los productos que ya no vende de la colección que se cierra?

Hacemos la devolución a la empresa, se envía a Lima.

11. ¿Quiénes le compran álbumes y figuritas?

Quioscos de periódicos, los vendedores de las escuelas, librerías y algunas tiendas comerciales grandes, de abarrotes, puntos estratégicos como frente a un colegio o a veces frente a un mercado.

12. ¿Qué tipo de álbumes y figuritas prefieren sus clientes?

Mas que nada los juegos de Nintendo, lo que está de moda, otro de las películas actuales, pega lo que está de moda.

13. ¿Editorial Berlín hace promociones y publicidad para su negoció?

Si hace para mi negocio, hace la propaganda.

14. ¿Qué opina de los productos, álbumes y figuritas, que les provee Editorial Berlín?

Que son buenos, que está acorde al mercado. En calidad se han esforzado más a mejorar. En temas también se van actualizando.

15. ¿Le seguirá comprando?

Sí.

16. ¿Por qué dejaría de comprarles?

Más que nada si no saca algo nuevo, si no se actualizan con las colecciones actuales, eso sería el motivo. Que tengan bastante innovación, no habría ningún problema.

17. ¿Piensa que el producto de Editorial Berlín seguirá creciendo o reduciéndose en el mercado?

Dependiendo, ahorita sacando nuevos productos y con mejores calidades y encima compitiendo con el mercado no habría ningún problema. Considero que va a seguir creciendo. Hay un negocio bien grande, no solamente en el tema de figuritas, sino también de coleccionable, con este tema del mundial se ha puesto de moda nuevamente la colección.

18. ¿Cómo ve el negocio de álbumes y figuritas?

Como le digo, si sacan un producto innovador, acorde al mercado, con las actualizaciones que hay, con el tema de juegos que ahora ponen, por ejemplo, con los smartphones que están saliendo, en constante innovación, va a seguir creciendo ese mercado.

19. ¿Qué otra marca comercializa?

Con este último mundial han aparecido varias editoriales, la más competente es Navarrete, Kung Fu Panda, ahora que ha salido Creaciones Chulls, entre otros pequeños que han salido, Salcedo entre otros que sacan pequeñas colecciones, venden siempre y cuando están de moda, el que sale primero se vende.

20. ¿Cómo ve el mercado para las otras marcas?

Todos están en el tema de crecer.

21. ¿Piensa que la marca que vende Editorial Berlín podrá igualar o superar a la competencia?, Por qué?

A veces hay editoriales que, si sacan acorde al mercado según el producto que están lanzando, que ahora hacen, no solamente figuritas, con imágenes 3D, ósea innovan. Berlín está detrás de eso, probar el producto. Darle un valor agregado, como comprar un sol de pan y te regalan uno, compras cocoa y dentro de la cocoa te regala un muñequito. Igualmente, ha salido un álbum que sacan con muñecos, ahora Berlín está imitando eso y creo que le está yendo bien, creo que cuando se le da un material agregado a lo que es la colección tiene más valor.

22. ¿Qué opinión tiene del precio que Editorial Berlín vende el producto?

Está de acorde a la competencia.

23. ¿Cuál es el tiempo que dura un álbum y sus figuritas en el mercado?

Mira en el mercado si o si, un lanzamiento debe ser un promedio de diez días a doce días, debe empezar la promoción, esa promoción debe durar de dos a tres días por cada producto, por ejemplo hoy en día lo que está haciendo Berlín en el tema de la promoción es que vienen ha hacer poca promoción, en eso también están fallando, Navarrete por decir lanza un producto al fin de mes ya están promocionando y están cobrando y a las dos semanas ya están liquidando, casi un mes y medio dura cada colección y también los niños en más de un mes y medio a dos meses ya se cansan y que también sacan otro producto. Los niños pueden coleccionar al mes una colección. Por ejemplo, una vez Berlín hizo una colección educativa, pero parece que no promocionaron bien, porque trajeron un álbum que no tiene ni calidad ni el tamaño, el sticker en la parte posterior, donde tenías que pegar, lo tapabas todo el texto, pero tuvo aceptación porque entraron salón por salón a promocionar, eso le falta bastante a Berlín, sus promocionistas no tienen la capacidad de entrar a los colegios, eso también se gana a partir de regalar a los colegios láminas educativas, papeles y no solamente no les dan acceso al colegio, sino lo comprometes al Director. El tema de promoción es como decir, tener por lo menos cinco o seis promocionistas buenos, en cuanto los capacites para que tengan un cierto lugar donde vayan, por ejemplo, Navarrete tiene como siete u ocho promocionista que van al centro, como Ayacucho, Junín, Huancayo a ciudades grandes que van a los diez días después de lanzar el producto, para promocionar en los colegios. A Berlín les está faltando el tema de promoción.

24. ¿Qué marca prefieren sus clientes, por qué?

Mira, el tema no es marca, el tema es lo que está de moda. Por ejemplo, en el álbum de animales, yo no pagaba nada, cuando lo vi dije ¿qué voy a vender esto?, pero el tema es promoción, entraron salón por salón, a los niños les empezaron a regalar dos o tres figuritas, les decían me compras un álbum y te regalo cinco figuritas, a la maestra también le regalaron. Si en un salón les compran diez en un colegio de veinte salones son doscientos álbumes. De allí no más se contagian los niños.

25. ¿Cuál es la época de mayores ventas de álbumes y figuritas, por qué?

Como te digo, el tema es que no se puede decir en tal fecha, el tema es según qué productos salen, ahora para otro tema, el negocio, sí o sí es bueno, entre marzo - abril es bueno, mayo baja por el tema de la madre, junio levanta y julio empieza a bajar, ahora, agosto después de que vuelven a clases también es buen tiempo, agosto-setiembre, octubre también empieza a bajar, octubre es bajo, noviembre es peor, ya empieza a bajar. Ahora si hay tema bueno, levanta. Como digo puede ser cualquier fecha levanta siempre y cuando promocionas.

Anexo 8. Entrevista a proveedor N° 01

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias de la competencia y aspectos de mercado.

Proveedor: LEOGRAF

Entrevistado: Sr. Carlos Vergaray

Cargo: Jefe Comercial

1. **¿Qué tiempo hace que tiene como clientes a Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Ya como dos años.

2. **¿Cómo conoció a Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Por búsqueda de cliente, empresas, editoriales, y como estamos cerca, casi en el mismo distrito, buscamos una reunión, nos presentamos y todo bien, y empezamos a trabajar.

3. **¿Qué considera que hace bien Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Como cliente y proveedor, siempre hay una confianza, lo que es financiero, pago cumplido a la fecha, eso es lo más importante.

4. **¿Qué considera que hace mal Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   No pienso nada, de nosotros es otro tipo de trabajo, ellos nos envían arte, nosotros lo imprimimos, eso sí, hasta ahora no creo que haya algo malo, todo está bien.

5. **¿Por qué le vende a Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   El tema de sus afiches, cards, lo que ellos producen, además también de su nombre, pues no, es una editorial.

6. **¿Cómo es su relación con Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Todo bien, trabajamos de la mano, nosotros a veces ayudamos a los tiempos, nos indican ¿sabes qué? Necesito para este día, nosotros cumplimos, todo bien con el tiempo de entrega, para ellos es muy importante.

7. **¿Cómo es su modalidad de pago? ¿Son buenos pagadores?**

   Nosotros estamos trabajando con ellos, si no me equivoco a 45 ó 60 días, con letras. Son buenos pagadores, no tenemos ninguna queja con ellos.

8. ¿Le atiende a tiempo Vivalo Import Export E.I.R.L.?

Sí.

9. ¿Seguirá vendiendo a Vivalo Import Export E.I.R.L.?

Claro.

10. ¿Por qué dejaría de venderles?

No sé, quizá si encontramos un problema financiero, ¿en ese sentido no?, después todo bien.

11. ¿Le ofrece promociones y publicidad?

En nuestro rubro no, netamente es como un servicio de impresión, es un producto que nosotros brindamos.

12. ¿Qué opina de los productos, álbumes y figuritas, que provee Vivalo Import Export E.I.R.L.?

A mí me parecen buenos, es un mercado bien interesante, debe haber bastante competencia. A veces hay empresas que no tienen licencia, es bien competitiva, el primero que piensa es el que primero gana el mercado.

13. ¿Cómo ve el futuro de Vivalo Import Export E.I.R.L.?

Yo lo veo bien, están creciendo, están creciendo también su mercado, me comentaron que están exportando a Bolivia, enviando a provincia, incrementando su cartera de cliente.

14. ¿Cómo ve el negocio de álbumes y figuritas?

Como te digo es un mercado diferente al de nosotros, tiene que ver bastante el tema de la distribución, bueno precios, debe hacer una inteligencia comercial, para saber cómo va la competencia, qué va a sacar, lo veo bien interesante, ellos tienen buenas ideas, buenos proyectos, son unos referentes para nosotros tener a Editorial Berlín como cartera de clientes.

15. ¿Cómo ve a Vivalo Import Export E.I.R.L. en el mercado?

Lo veo bien, ahora lo veo sacando buenos álbumes, buenos proyectos están sacando, lo último están con el tema de Capitán Tsubasa , creo. Les está yendo todo bien, tiene buenos proyectos.

16. ¿Piensa que la marca que vende Vivalo Import Export E.I.R.L. podrá igualar o superar a la competencia?,¿Por qué?

Yo pienso que va a ser dura, por la fuerte competencia, pero no es imposible, me parece que Navarrete es su principal competencia, es bien grande,

ya tiene varios años en el mercado. Pero todo con trabajo y con empeño todo es posible.

17. ¿Conoce el precio de los productos de Editorial Berlín? ¿Qué le parece?

No, la verdad no conozco.

18. ¿Cuál es la época del año qué más movimiento genera la demanda de Vivalo Import Export E.I.R.L.?

Su trabajo de ellos es siempre cada mes, pero siempre se da entre marzo a diciembre, siempre es continuo los trabajo.

Anexo 9. Entrevista a proveedor N° 02

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias de la competencia y aspectos de mercado.

Proveedor: GRÁFICA LIMA

Entrevistado: Luis Cárdenas

Cargo: Jefe de Ventas

1. **¿Qué tiempo hace que tiene como clientes a Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Desde el año 2015.

2. **¿Cómo conoció a Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Vinieron a solicitarnos trabajo, la persona encargada vino y habló con el gerente, le recomendaron de otra imprenta más grande.

3. **¿Qué considera que hace bien Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Son buenos clientes, cuando hay trabajo vemos la manera de solucionar los problemas cuando se presentan cuando solicitan.

4. **¿Qué considera que hace mal Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Yo sé cada empresa necesita las cosas con prontitud, acá con lo que respecta a offset nos sentamos a conversar, porque puede fallar el producto final.

5. **¿Por qué le vende a Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Nosotros no tenemos ningún tipo de preferencias, trabajamos igual con todos los clientes, sean cantidades mayores o menores, no tenemos ningún tipo de preferencia y tratamos de conversar a los máximos sus requerimientos.

6. **¿Cómo es su relación con Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Amable, bueno, cordial, no tenemos ningún problema. Todo es coordinable, conversable.

7. **¿Cómo es su modalidad de pago? ¿Son buenos pagadores?**

   Están haciendo letras ahora a 30 y 60 días. Si son buenos pagadores.

8. **¿Le atiende a tiempo Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Si. Todo es conversable, manejable.

9. **¿Seguirá vendiendo a Vivalo Import Export E.I.R.L.?**

   Claro. Ese es nuestro propósito, atender a todos nuestros clientes lo máximo que se pueda.

10. ¿Por qué dejaría de venderles?

Ahorita no creo que tengamos ningún problema.

11. ¿Le ofrece promociones y publicidad?

Publicidad no. No tanto promociones, sino que a veces, como te digo el trato es directo, así que el presupuesto lo podemos manejar o adaptarnos a la necesidad del cliente, por ese lado es algo libre.

12. ¿Qué opina de los productos, álbumes y figuritas, que provee Vivalo Import Export E.I.R.L.?

Sí son buenos, me parecen bien. Hacen buena campaña, buenos productos.

13. ¿Cómo ve el futuro de Vivalo Import Export E.I.R.L.?

Supongo que quieren abarcar más, tener más público y asumo que quieren crecer más como empresa distribuidora. Lo veo con buen futuro.

14. ¿Cómo ve el negocio de álbumes y figuritas?

Sí es un buen negocio, porque todos vemos que el tema del álbum no es una moda pasajera, sino que es una tradición por decirlo así. Veo buen futuro.

15. ¿Cómo ve a Vivalo Import Export E.I.R.L. en el mercado?

Bueno, la verdad no estoy muy enterado de las comparaciones con otras empresas, pero sí que están haciendo buenos lanzamientos, al menos viendo su Facebook me doy cuenta de los productos que están ofreciendo.

16. ¿Piensa que la marca que vende Vivalo Import Export E.I.R.L. podrá igualar o superar a la competencia? ¿Por qué?

Sí, yo creo que sí. Ofrecen buenos productos, sus promociones son buenas, y puede estar a la altura para abarcar el mercado peruano como Navarrete y Panini.

17. ¿Conoce el precio de los productos de Editorial Berlín? ¿Qué le parecen?

Sí, algunos que tuve la oportunidad de ver en la página de Facebook. Sus precios son manejables y accesibles.

18. ¿Cuál es la época del año qué más movimiento le genera la demanda de Vivalo Import Export E.I.R.L.?

Yo creo que, a partir de marzo hasta octubre, prácticamente lo que son los meses escolares.

Anexo 10. Entrevista Experto 01

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias de la competencia y aspectos de mercado.

Identificación: Experto No. 1

Perfil: Trece años de experiencia, de los cuales estuvo ocho años en Vivalo Import Export E.I.R.L., fue vendedor distribuidor de cromos durante cinco años de colecciones de Editorial Navarrete y colecciones Panini. Conocimiento del área comercial, de producción, logística, reparto, despacho, atención al cliente y el área del almacén, asimismo, de la promotoría, que es el área de publicidad, en colegios.

1. **¿Cuáles son los productos que compiten en el mercado con las colecciones de álbumes, figuritas y cards?**

   Los productos, a parte de los productos de la misma línea, que compiten dentro del mismo segmento, que son los niños, esencialmente en edad escolar de seis a catorce años, esencialmente son las sorpresitas que vienen en sobre, algunos juguetes y las golosinas.

2. **¿A esos productos los considera que son sustitutos o habría otros productos sustitutos de los álbumes y figuritas?**

   Podría haber otros productos además de esos, son productos sustitutos de los álbumes, las figuras y las cartas, son los productos educativos, como juegos educativos que venden algunas empresas, juegos que tienen que ver con algunas cuestiones de operaciones para los niños, de matemática, láminas y algunos productos que no son permanentes pero que van hacia el mismo público.

3. **¿Cómo funciona la industria o el sector de estos productos álbumes, figuritas, cards coleccionables?**

   Esencialmente las empresas que están ocupando la venta, probablemente un 90%, son empresas peruanas, como Navarrete, Vivalo y otras empresas pequeñas que sacan productos pequeños o en menor cantidad, menos elaborados, son empresas que conjuntamente alcanzarán un 10% y otro 10% corresponderá a colecciones Panini. En algún momento la empresa Vivalo recibió un producto de la empresa Topps, norteamericana, que es la competencia de Panini a nivel

mundial. Panini vende ocasionalmente puede hacer una a dos colecciones al año, se hace fuerte en un mundial de fútbol, previo al mundial sacan su colección que la gente espera y pagan un alto costo comparativamente hablando frente a las otras empresas, porque Panini puede vender sus sobres de figuras y sus álbumes tres veces más, Panini vende bastante alcanzan su pico, esporádicamente algún producto puede tener demanda, pero solamente traen unos 20,000 paquetes, cuando se acaba no envían más, las figuras vienen de Argentina, Brasil o de Italia, y sus álbumes los elaboran acá en Perú.

En los inicios, las colecciones trataban temas educativos, como por ejemplo "Lo sé todo". "El porqué de las cosas", "La Guerra del Pacífico", "El Cuerpo Humano", "Cosmos", posteriormente se introdujeron temas relacionados a las series de dibujos animados como "Caballeros del Zodiaco", "Dragón Ball", "Supercampeones", "Pokemon", luego ingresaron las colecciones con temas de videojuegos, como "Dota", "Minecraft" y temas de películas "Los Pitufos", "El Rey León", "Star Wars", "Avengers", asimismo, como novedad se están incorporando muñecos en cada sobrecito y, respecto de otras innovaciones tecnológicas, productos en 3D, el uso de figuritas con realidad aumentada, que incorpora una aplicación para smartphone, y acabados especiales.

4. ¿Y en el caso de Navarrete?

Navarrete es una empresa que se ha monopolizado antes de la existencia de Vivalo, debe tener cerca de cincuenta años en el mercado, es una empresa que tiene mucha trayectoria que conoce mucho el rubro a parte que ha implementado mucho su logística, ya tiene prácticamente cubierto los canales de distribución, en realidad hoy en día no despliega todo su capacidad instalada, tiene mucha logística, mucha maquinaria para poder hacer bastante colecciones y de mejor calidad, entonces puede dominar el mercado; sin embargo, saca muy pocas colecciones al año, saca colecciones que no le va bien, parece que más es un problema de organización que tienen ellos.

En cuanto a Vivalo ellos están impulsando mucho el rubro, ha sido la primera empresa que empezó sacando una colección de videojuegos con el álbum de Dota. Navarrete copió y sacó una colección de videojuegos aproximadamente después de cuatro años de que Vivalo sacó esa colección de videojuegos, cuatro años de ventaja en esa temática específica es bastante, ha habido otros vendedores

pequeños que han seguido también ese rubro de sacar álbumes de videojuegos y posteriormente han sacado álbumes, colecciones de cartas y otras cosas más como juegos de memoria de videojuegos.

Hoy en día los videojuegos son una temática muy importante dentro del rubro de los coleccionables, con Navarrete no lo era, que se basó en dibujos animados, en temas de películas y algunos temas educativos, las colecciones educativas están venidas a menos últimamente, Navarrete saca colecciones que le ha funcionado y otras creo no.

Entonces no está en la preocupación, en la atención de los fabricantes de coleccionables el ir avanzando en estar descubriendo que temas sacar en el tema educativo, me parece que es una temática que está siendo descuidada que no está siendo explotada al máximo, por lo demás creo que el mercado está bastante bien, con mucha diversidad.

5. Existían álbumes y figuritas ¿cuándo se incorporan los cards?

Los cards se incorporan en el año 2014, justamente Vivalo lo hace basado en experiencias de algunos países, incluso han estado vendiendo más cards que figuras, ya que prácticamente reemplazaron a las figuras, producían en otros países el 70% de cartas y el 30% de figuras, traer al Perú Vivalo supo capitalizar con buenos resultados, sobre todo con valores agregados, no solamente como coleccionables sino como cards game o cartas de juego que permiten a los niños realizar juegos de ataque y defensa con sus compañeros.

6. ¿Cómo ve el futuro de la industria?

Mira, sinceramente hace cinco años atrás habían opiniones de gente muy conocedora que decían que probablemente el rubro daba para dos o tres años más, que ya estaba en decadencia, y que había que reemplazar por cosas similares, incluso cuando Vivalo trajo las cards pensaron que iban a reemplazar completamente a las figuras, que son coleccionismo puro; por lo que, se equivocaron los que pensaban que el rubro de los coleccionables y el coleccionismo, así como, las actitudes de los niños iban a desaparecer.

Asimismo, la gente pensaba que con la aparición de los artefactos electrónicos y en manos de los niños, como los celulares, los videojuegos, entre otros, iba hacer que los niños se despidan de los álbumes, de las figuritas y de pegar las figuras en sus álbumes, pero eso no ha pasado, por el contrario, han

habido colecciones de álbumes y figuras muy fuertes que ha superado el límite histórico, por lo que se entiende que el hábito de coleccionar se trasmite de padres a hijos. En nuestra generación habían motivaciones diferentes a las que tienen ahora los niños, entonces pensábamos que las nuevas generaciones iban a tener otros hábitos, dejando el hábito del coleccionismo; sin embargo, continua y creo que el rubro está en buen pie todavía, se están renovando los temas, apareciendo otros, como te comentaba temas de los videojuegos, hasta nuevos diseños, que tienen mayor elaboración, por ejemplo, las figuras parecen que tuvieran volumen, antes parecían muy planas, mejorando en presentación y se ha ido adaptando a los nuevos gustos, eso es un aspecto que llega subconscientemente a gustarles a los niños y a hacer vigente en el coleccionismo.

7. ¿Cuáles son las marcas coleccionables de álbumes, figuritas y cards que conoce?

Las marcas que se venden en el Perú, no recuerdo todas, el año 2012 han venido a vender empresas españolas que quisieron introducirse en el mercado pero no tuvieron mucho éxito, las marcas las más conocidas son Panini que es la que domina a nivel mundial, la marca Navarrete, la de Vivalo que sale con Berlín, Topps, marca de una empresa norteamericana, ha llegado al Perú pero tiene problemas con su abastecimiento y existe un conjunto de empresas pequeñas con nombres diversos que trabajan sin licencia, que sacan colecciones pequeñas, pero a veces venden muy bien cuando sacan temas buenos, que los niños están esperando, y se llevan una buena tajada.

8. ¿Qué temas venden esas empresas pequeñas que han tenido éxito?

Los temas son de videojuegos, también han tenido éxito los coleccionables para niñas. A propósito, Vivalo también sacó colecciones para niñas, muy pocas en sus primeros años, en los últimos años sacaron más colecciones para niñas, pero igual no es muy fuerte para empresas grandes, pero si empresas pequeñas, con colecciones chicas, y han tenido mucho éxito, por ejemplo, con “Frozen”, la de la película, han sido muy acertados y entraron a la competencia, si es un tema muy fuerte puede animar a sacar a Navarrete, a Vivalo y, a veces, también manda Panini.

Muchas veces se adelantan o esperan a que las empresas grandes terminan su venta, como en el caso de Panini, con su colección de álbumes de LOL, han

sacado antes y después, así han vendido muy bien, incluso algunos han copiado el diseño de la caratula.

9. Hablaba de una empresa norteamericana Topps ¿a qué se está dedicando?

No hice seguimiento de sus últimas actividades, pero saca temas similares a los de Panini, o sea agarra mucho, por ejemplo, temas de películas o de dibujos animados, ahora también están vendiendo algo de videojuegos, pero como te decía no es muy conocido en Perú. Topps es de buena calidad y sus precios son algo elevados, pero no tengo conocimiento de cuál sea su objetivo para el mercado peruano.

10. ¿Cómo ve a Vivalo Import Export E.I.R.L. en el mercado?

Ha logrado posicionarse en Lima, así como, en algunas ciudades del interior del país, donde está vendiendo bien; por lo que, no es difícil para ellos sacar una colección y vender bien. Tiene buena presencia en el Perú, logró posicionarse en el mercado, dado que siempre impulsa cada colección que saca con promotoría y pegado de afiches, tienen varios equipos de promotores permanentemente.

11. ¿Y Navarrete no hace eso?

Si lo hace, colección que saca vende bien, no le pasa lo que a otros les pasa, que sacan una colección, incluso a Vivalo le ha pasado con algunas colecciones, que venden muy poco. Navarrete saca colecciones y vende bien. Las colecciones que saca Navarrete siempre venden bien ¿por qué vende bien? porque justamente tiene más promotores, mayor cantidad de equipos o de grupos de promotores que se dedican a impulsar o mover un producto, hacen un trabajo muy fuerte por más que el producto no camine al inicio, ellos lo hacen andar con promotoría, regalan productos, mueven toda su logística para poder hacer caminar su colección y para levantar sus éxito, entonces de Navarrete su venta es fuerte.

12. ¿Cuál es la cantidad de coleccionables que saca Navarrete por año?

La cantidad que saca por año, últimamente, es diversa, digamos que ha habido algunos años que ha sacado tres o cuatro, creo que hubo un año no sé si el año pasado que solamente sacó dos colecciones en todo el año, es bajo, yo tengo entendido, y sé porque también he trabajado con ellos, que en años anteriores por lo menos sacaban diez colecciones al año. Hubo ciertas colecciones con una

marca que la gente reconoce que es de ellos, pero que no lleva la marca de Navarrete.

13. ¿Qué marca es, puede ser Tres Reyes?

Bueno, atribuyen a Navarrete la marca Tres Reyes.

14. ¿Por qué sacar productos sin licencia o es estrategia?

No sé, las motivaciones desconozco, quizás conseguir la licencia de algunos productos no es fácil, porque Panini compra para toda la región o sea para toda Latinoamérica, por ejemplo, en el tema del Mundial, Panini lo tiene desde hace muchísimos años para toda la región, seguramente que por eso, al no poder conseguir la licencia, y tienen demanda de esos productos, sacan utilizando otro nombre comercial.

15. ¿Y Panini cuantas colecciones saca al año?

Las colecciones que llegan al Perú son muy pocas, pero Panini debe estar enviando al Perú unas tres, cuatro colecciones.

16. ¿Es otro sector del mercado de Panini, es otro público objetivo?

No necesariamente, sabrás que el público objetivo o digamos la capacidad adquisitiva de la población se ha elevado un tanto, entonces en los sectores periféricos, los conos que se les denomina, también se venden productos que cuestan el doble o el triple de lo que vende la mayoría, o sea un álbum que normalmente cuesta un sol, Panini lo puede vender a cinco soles, no es que solamente pagan esa cantidad, digamos, en Miraflores, San Borja, de zonas más pudientes, entonces ese público no necesariamente compra las colecciones más baratas como de Navarrete o de Vivalo. El público de las zonas más acomodadas si compran los productos de Panini, pero el volumen de todas maneras que vende no es muy grande. En el mundial es otra cosa, cambia completamente, Panini se traza en vender montos muy altos y lo logra, vende mucho.

17. ¿Existe innovación tecnológica en el rubro o sea hay nueva tecnología?

Sí. En cuanto al producto terminado existe innovación tecnológica, pero no tienen los resultados que se podrían esperar, como los productos de Vivalo con full 3D o la realidad aumentada, que a través de una aplicación en el celular se puede ver que una card o una figura se vuelve animada y entonces en la card se genera la realidad aumentada y la figura animada; sin embargo, esas colecciones que habían generado mucha expectativa no se han vendido mucho, no han dado

los resultados que esperaban. Entonces, como que la tecnología no lo es todo, al menos en los sectores más populares, en los conos, en esos sectores que son el público que más compra, de niños que compran las colecciones. La parte tecnológica cumple un papel, pero no es muy importante, el desarrollo va en aspectos de temática, que sean más actualizados, temas que a los niños les interese y eso es lo difícil, a veces no basta con investigación de mercado.

18. ¿Cómo ve el negocio de álbumes y figuritas, cree que es muy competitivo, que tiene crecimiento, y cómo es la participación de las empresas en el mercado?

Es un negocio que tiene competencia diversa, la competencia grande se da entre Vivalo, Panini, que tiene buenos productos, y otra grande que es Navarrete, que tiene posibilidades de jugar con todas sus fichas y puede generar problemas en el mercado, hacer pasar dificultades en las ventas a cualquier empresa; sin embargo, normalmente no lo hacen. A parte de eso, están las empresas pequeñas que no trabajan con licencia y al sacar productos sin licencia o productos piratas tienen la posibilidad de sacar lo que quiera

Entonces los competidores son diversos, por un lado tienes a una empresa que es líder en el mundo, Panini, y a otra que es fuerte, que no despliega todo su fuerza, como Navarrete, pero también tienes otros que son pequeños que a veces sacan colecciones o temas que aciertan y de pronto generan problemas, así se desenvuelve la competencia en el negocio de las figuras, de diversos tipos, de diversa índole por lo que deben saber cómo se desempeñan.

19. ¿Con relación a la participación en el mercado de esas empresas grandes, Vivalo, Navarrete y Panini, cómo estará la repartición de la torta?

En el año del Mundial varía muchísimo, considero que en realidad es inestable, por ejemplo, hace dos a tres años cuando salió Pokemon Go, Navarrete vendió mucho, no sé si fue una colección oficial o una colección no oficial, pero vendió muchísimo, Navarrete a pesar de haber sacado solamente dos o tres colecciones en el año se llevó algo muy grande. En el año del Mundial, si sacamos cuentas globales, o sea si sumamos y metemos en una bolsa toda la venta desde los más pequeños hasta los más grandes en la venta global de figuras, en el Perú Panini se lleva de lejos; entonces, un año que no hayan estas situaciones, creo que Navarrete se lleva una parte importante, Vivalo se lleva otra parte y entre todos

los chicos también se llevan otra parte, podríamos hablar de tercios, los chicos un terceio, Vivalo otro tercio, y entre Navarrete y Panini el otro tercio.

En momentos de auge de alguna empresa grande, las otras deben seguir teniendo presencia en el mercado, ya sea con una o más colecciones, para tratar de superar el temporal, buscando temas que impacten y recuperar las ventas que en ese momento se pone difícil.

20. ¿Cuál es la tendencia a nivel mundial de este rubro?

La tendencia a nivel mundial, comparativamente con respecto de años o décadas anteriores desconozco, pero enfocándonos en la actualidad se podría decir que es buena, las expectativas de ventas son muy buenas, aunque en la temporada de la Copa América, Panini no habría vendido ni la tercera parte de lo que pensaba, pero la tendencia es seguir sacando colecciones. Hay empresas formales fuertes a nivel mundial a parte de Panini, en España, en Chile y en Argentina. En Chile antes vendía la marca Salo, que es una empresa que tuvo muchos años luego desapareció, ahora hay otra empresa, no recuerdo el nombre, que está vendiendo sus productos. Entonces, la tendencia es fuerte todavía, ahora ¿hacia dónde va? probablemente suceda algo similar a lo que pasa en el Perú o en otros rubros, tratar de buscar temas nuevos, continuar con el tema de videojuegos y estar actualizándose, buscando innovaciones tecnológicas.

21. ¿Lo que pasó con la colección en el Mundial del 2019, que fue lanzado por Panini, ese boom fue un hecho usual o es un hecho casual?

Mira, es un tema, digamos, usual a medias, siempre en los mundiales se vende bien, los de Panini vende muy bien, pero esta vez por la presencia del Perú, después de tres décadas, en el mundial de fútbol fue mucho más, pienso que es inusitado, comparativamente con los mundiales anteriores, Panini debe haber, por lo menos, cuadriplicado sus ventas en el Perú, a pesar de que en mundiales siempre vende bien, pero esta vez fue un furor, demasiado alto, humillante, vendieron toda la cantidad que ellos quisieron, fue millonaria su venta o sea con la presencia del Perú en el Mundial ha sido un hito para ellos en la venta como te digo.

22. ¿El nivel educativo que tienen los niños qué tanto influye o qué tan importante es para la venta de estos productos?

No considero que sea muy importante, porque creo que podría tranquilamente ir tanto por carriles juntos como también por carriles separados. Te explico, si el niño compra una colección educativa, un buen álbum y eso va a ser consustancial con la parte educativa, va a funcionar bien ahí y va a tener que ver con el nivel educativo del niño y estará ligado a su rol de aprendizaje, pero si es que no es una colección educativa, el niño podría manejarlo con parte de su distracción o de su esparcimiento. El niño puede ser, por ejemplo, un buen alumno, su colegio puede tener un buen nivel educativo, ser muy bueno en matemáticas o en letras, pero en su hora de distracción puede practicar el coleccionismo y tener colecciones de videojuegos que no tengan nada que ver con productos educativos, entonces el nivel educativo no tiene una influencia directa, quizá en el nivel más alto no los compra como una cuestión de hábito, pero no por un tema educativo sino por hábitos que tiene otras distracciones, excepto como te decía en temas en el mundial de futbol.

23. ¿Las actividades culturales como por ejemplo los espectáculos que vienen ayudan o contribuyen a esta industria?

Algunos sí.

24. ¿En caso del comercio informal cómo afecta?

Afecta directamente cuando existen colecciones informales, probablemente son empresas pequeñas que no tributan y eso genera alguna dispersión en las ventas, entonces yo creo que sí afecta de alguna manera, aunque no creo que sea un aspecto muy grande.

25. El cambio generacional, el uso de Internet ¿contribuyen en esta industria o no?

Sí en muchos aspectos, incluso para estar actualizados, en las ventas también, ya se está haciendo la venta por Internet, por redes sociales, para el tema en diseño se usa mucho el internet, para la difusión misma, así también, para realizar los sondeos, de la opinión del público, hasta se hacen sorteos, de muchas formas la internet si se interactúa con el rubro con este negocio muchísimo, a diario está muy presente en este rubro.

26. ¿Qué tan importante es la industria de la imprenta para este rubro?

Es muy importante, casi todos sus productos son de imprenta, los álbumes, las cartas y las figuras son productos de imprenta, que no necesariamente debes que tener una maquinaria de imprenta y menos que sea necesariamente grande para poder estar en la industria, porque eso se puede tercerizar, pero sí necesitas, es indispensable la presencia, el aporte de la imprenta en este rubro. Sin la imprenta no existiría este rubro prácticamente, es un rubro directamente de la imprenta que tiene que ver con todo, la imprenta está presente transversalmente en este negocio.

27. ¿En el caso de maquinaria que se utiliza para la producción, cómo está el desarrollo o cómo lo ve?

Las empresas están preocupándose por desarrollar su forma de producción o sea cómo tecnificarse, asimismo, vemos pequeñas empresas que están adquiriendo máquinas que les permitan producir mejor, también todos caminan en ese sentido y por la necesidad de crecer, de vender más. Es necesario que se tecnifique la producción si están creciendo, excepto Navarrete, que tiene capacidad de máquinas, hasta donde tengo entendido que están sin uso, que no le están dando utilidad, tienen tal cantidad de máquinas que pueden producir, si ellos quisieran, diez veces más o mucho más de lo que producen; sin embargo, no los están utilizando. Entonces, en el Perú está funcionando con las empresas que están en acenso, a nivel mundial, tengo entendido que Panini se tecnifica más cada día, cada día muestra algo, se puede ver en video que muestran maquinas modernas, maquinas innovadoras, yo creo que ese sentido sí a nivel mundial si están avanzando.

28. ¿La industria se ve afectada con el tema del plástico por las normas de conservación del medio ambiente?

El tema de la prohibición del plástico creo que va a afectar en un tiempo más, pero en estos momentos no veo que esté afectando mucho, se está utilizando plástico en algunos productos que se usan, como por ejemplo, en sobres, en bolsas de los paquetes y en muchas cosas se está utilizando todavía el plástico que no es reutilizable, plástico que es de un solo uso que todavía no afectado, todavía no ha venido directamente a intervenir a la producción de la industria de los

coleccionables pero más adelante probablemente si va afectar, yo creo que sí eso ya se tiene que ir previendo porque me parece que eso va afectar necesariamente.

29. ¿Se hace uso de papel reciclado en la industria?

No, en algunos casos se ha utilizado, por ejemplo, utilizando o reutilizando afiches, dado que el reverso es blanco, pero es mínimo, como el uso de bolsas negras.

30. Para culminar, le agradeceré su valoración de los aspectos que se muestra en el cuadro, lo cual permitirá determinar la competitividad de las empresas en la industria.

Claro

Anexo 11. Entrevista Experto 02

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias de la competencia y aspectos de mercado.

Identificación: Experto No. 2

Perfil: Licenciado en Ciencias de la Comunicación, ocho años de experiencia en la distribución y editorial de álbumes y figuras, actualmente cuanta con distribución en el departamento de Arequipa. Distribuidor de figuras y álbumes, coleccionables y cartas, trabajó 03 años en Vivalo Import Export E.I.R.L. como jefe de publicidad, atención a provincias, a punto de venta, como los colegios y los quioscos en toda la zona de Lima Norte, Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres y parte del Callao.

1. **¿Cuáles son los productos que compiten en el mercado con las colecciones de álbumes y figuritas?**

Los productos chinos, juguetes chinos, que varían en el mismo precio, un sol o cincuenta céntimos, yo me dedico también a la distribución de esos productos, entonces veo que hay bastante competencia. El niño prefiere comprar un juguete más económico, de un sol o cincuenta céntimos, antes que una figura, un álbum o un sobre de cartas, como segundo punto podrían ser las golosinas, que normalmente están entre diez a cincuenta céntimos. Esos son dos posibilidades que son la competencia indirecta de lo que son figuras y colecciones de cartas.

El niño a la hora de comprar puede tomar una decisión de compra, al comprar un dulce ya no compra un sobre de figura, lo mismo que pasa con un juguete y ver que de repente el juguete es novedoso y es tan barato como un sol o cincuenta céntimos entonces el niño opta por no comprar figuras sino un juguete novedoso; entonces, son productos que sí son competencia, no son del mismo rubro pero si competen que finalmente orienta o puede orientar la compra final del niño.

2. **¿Cómo cree que funciona la industria de los álbumes y figuritas?**

En general el mundo de las figuras tiene años, lo desarrolló Navarrete durante años, fue el único en el Perú, pero ahora que hay nuevas editoriales como la marca Berlín, tantas editoriales que han salido como oficiales, pero si hay tanta

variedad de productos que finalmente hace una competencia más fuerte en el mercado de figuras. Una editorial puede sacar un producto y a los pocos días otra editorial lanza otro producto, probablemente matando el producto de la otra editorial que lanzó primero. Es importante el tema del producto y el precio, hay muchas veces que las editoriales fallan en esos aspectos, con la probabilidad que no compren sus productos. Hace un tiempo Vívalo sacó el tema de Minecraft de cards, fue una colección boom, porque nadie había sacado un tema como esa, cuando todo el mundo sacaba Dragon Ball a Vívalo qué le pasó por la cabeza sacar Minecraft. El mundo de las editoriales es de competencia fuerte, el tema de la novedad también juega un rol importante, están buscando un plus a las figuras y a las cards, como en el caso de Vívalo que empezó a sacar unas cartas de Dragon Ball incorporando un muñeco en cada sobre, ahora otras editoriales han replicado esa acción y ya están poniendo muñeco.

3. **¿Cómo ve el futuro de la industria de los álbumes figuritas y coleccionables?**

Yo lo veo que tiene para años, porque hace mucho tiempo sacaron un producto en Vívalo el tema de Esto es Guerra considerando la "realidad aumentada" que hacía interactuar el producto con la parte digital, uno bajaba la aplicación en un Smartphone a través de una aplicación gratis y ponían algunas cartas que era de realidad aumentada, al capturar la imagen con la cámara y salía el personaje de la carta o sea es un producto tangible qué ahorra papel de cartón o puché pero salía el personaje en versión digital en realidad aumentada.

Varias veces nos hicimos la pregunta si realmente lo digital podría opacar al impreso; sin embargo, finalmente no funcionó, no cayó muy bien porque el producto coleccionable va más a un tipo de personas de clase media a baja, que compran más con un tipo de compra impulsiva, entonces quizás ellas no tienen esos accesos, no tienen mucho el interés de jugar con la realidad aumentada. Yo creo que las figuras en la industria tienen para muchos años más, porque realmente no va a desaparecer porque lo digital aún no atrae tanto a lo tangible, que lo coleccionable que el niño coja el papel, que juegue con sus cartas que pegue sus figuras, entonces todavía lo digital no lo veo como que lo pueda opacar, a por lo menos en 10 años la industria de imprenta de figuras o cartas.

4. ¿Cuáles son las marcas de coleccionables de algunas figuritas y cards que conoce?

La que es mundialmente conocida es Panini, la que estamos hablando acá de Perú es de Vívalo que tiene la marca Berlín, Camaleón, Creaciones Chulls y otras marcas son marcas piratas que varían el nombre según las editoriales, que no son productos oficiales no o no son editoriales que constantemente sacan colecciones, por ejemplo, que no sacan diez u ocho colecciones por año sino que sacan una o dos colecciones por año entonces podríamos hablar de editoriales eventuales y editoriales fijas que tienen marcas consolidadas y esas son más conocidas.

Navarrete maneja marca oficial, que son productos oficiales y googleados y por segunda opción estaría manejando la marca de Tres Reyes, que son productos de buena calidad pero que no tienen licencia, existen otras editoriales que sólo manejan productos piratas, porque no compran una licencia, por ejemplo, de estamos hablando de Funko, de Minecraft, de Dragon Ball, o sea sacan temas, pero no licenciados sin un derecho de pago de autor por sacar ese producto

5. ¿Conoce a Vivalo Import Export E.I.R.L.?

Yo creo que es una empresa que se ha ido desarrollando a través de los años, ha ido mejorando, tiene más de diez años, he tenido la oportunidad de trabajar con ellos en el área de publicidad como jefe de publicidad por durante 03 años, cuando empezó, poco a poco ha ido escalando, ahora ya tiene más de canal de distribución, tiene más equipo de publicidad, más maquinarias, tiene más implementación, es una empresa que ha ido desarrollando a través de los años en todas las áreas, como área administrativa, el área de publicidad, el área de ventas, el área de contabilidad etc., es una empresa que se está desarrollando y sobre todo ganando posicionamiento de su nombre. Es una empresa que iba a través de los años mejorando, creo que puede mejorar mucho más, en muchas áreas, me refiero en su déficit en el área de ventas, en el tema de distribución en el canal de distribución y bueno en el tema de publicidad, creo que podrían desarrollar una canalización en otras provincias, en otros puntos de venta de repente una facilitación de más acceso con el cliente una interacción mejor con el distribuidor, que son cosas que veo qué aun no mejoran eso y bueno en esas cositas y yo creo

que la empresa va a desarrollar bastante pero pueden ir mejorando durante el tiempo que viene.

6. ¿Cómo ve la Innovación tecnológica en este rubro?

La innovación tecnológica puede entrar en varias áreas, como en el área de producción, Vivalo debería de repente implementar una máquina de imprenta para que no tercericen, yo tengo entendido qué tercerizan su producción de imprenta, tener una máquina de imprenta les permitiría sacar los productos de un día para otro.

La realidad aumentada debiera ser aprovechada, cuando sacaron lo de Esto es guerra y Dragon Ball no lo supieron abordar, no lo supieron orientar y cómo usar la realidad aumentada en los colegios, se podría volver esa tecnología pero con un producto educativo, porque con un producto educativo la editorial tendría el acceso más fuerte en los colegios, entrar a las aulas, poder tener una interacción más fuerte y con más tiempo, no con un producto de Dragon Ball o Pokemon, sino un producto educativo puede caber más en la realidad aumentada en la educación de muchos niños.

En el aspecto, netamente de ventas, un número de WhatsApp que me parece lo más rápido como yo soy distribuidor actualmente de figuras donde te puedan responder y solución tus problemas o sea tu problema distribución de canalización que tengas una devolución que te falta mercadería o que no te quieran cambiar la mercadería con otra eso les falta comunicación y para eso yo creo que podría hacer un acceso vía WhatsApp totalmente con la empresa y con distribuidores de todo el Perú.

7. ¿Cuál considera que es la tendencia mundial de estos productos?

La tendencia mundial, cuando hay fútbol, yo creo que más lo que colecciona un niño o todos tenemos un conocimiento es de fútbol, cuando aparecieron los álbumes de repente hace años, no tengo mucho ese detalle de historia, pero yo creo que la tendencia de las figuras, por ejemplo, cuando Perú llegó al mundial decía el año pasado en nuestro país caló bastante la colección de las figuras, Tres Reyes, Gol Publication, Panini y entonces se pudo mostrar que cuando hay un hecho social, que es el hecho de que Perú no clasificaba durante tantos años al mundial y cuando fue Perú todos se volvían locos, entonces es la oportunidad de toda editorial para calar en un hecho social para ver un beneficio

productivo, Panini, Navarrete, que maneja la marca Tres Reyes, o Gol Publication, marca española, sacaron sus productos y aprovecharon un tema coyuntural del tema social. Yo creo, que un producto con un hecho social y con un aprovechamiento de las situaciones, cómo manejar un buen producto, una buena promoción, una buena oferta es una oportunidad grande para cualquier empresario o cualquier empresa que está metido en el tema de papel impreso, imprenta puedo aprovechar ese hecho social para para meterse en este mundo en todo lo que son figuras, álbumes y cards.

8. **¿Es un hecho usual o algo así que ha sido que se ha producido solamente porque Perú fue al Mundial?**

No, o sea nombré un hecho social que ha pasado usual no es, es un hecho casual, pero como te dije, todas las editoriales hacen una investigación previa qué tema están sonando, qué tema le está gustando a los niños, qué videojuegos, qué series o sea ven el tema apropiado e investigan y se lanzan con el tema, ahora el que de repente tú hagas un estudio y que veas que ese tema, por ejemplo, Dragon Ball es bueno no te pones 100% firme que tu producto se va vender fuerte es como una rueda de suerte, la suerte no siempre va a ser que todos tus productos se venden para eso una editorial tiene que pensar en la estrategia de publicidad, en la estrategia de como producto, en la estrategia de cómo van a ensobrar, qué tipo de sobre van a usar si van a usar metalizados, si van a ser normales, si las cartas van a ser más brillantes si los álbumes van a tener algo novedoso.

9. **¿La inestabilidad del gobierno, afecta al sector?**

Sí, por ejemplo, una empresa acaba de lanzar un producto y en provincia empieza la huelga de Tía María, que pasa hay huelga y no hay clases en el colegio, entonces afecta porque no hay venta para los distribuidores, las figuras se estancan, los promotores de publicidad no pueden salir a los colegios porque no hay clases. Por ejemplo, en el año 2017, que nunca me voy a olvidar, fue un año muy bajo para las figuras porque hubo huelga de los profesores del Ministerio de Educación, los puntos de venta no vendían los productos o sea el producto estaba ahí completo y las editoriales no movían las figuras, si afecta un hecho o una inestabilidad del gobierno o algo que no puedan solucionarlo, no puedan manejarlo sí afecta rotundamente a las editoriales.

10. ¿El crecimiento del Perú en el PBI afecta o favorece las ventas en el sector?

El producto bruto interno no, yo no creo que sea ese un hecho que afecte, porque finalmente tú te vas a varios distritos pujantes como Villa El Salvador, San Juan de Lurigancho, esa gente no tiene fijo su sueldo porque son comerciantes, son ambulantes, son gente pujante. Para englobar algo, quizá afectaría si me dedico a distribuir smartphones, que necesita de un tipo de gente que por lo menos debe ganar unos 3000 o 2000 soles mensuales, pero estamos hablando de productos que son más accesibles de cincuenta céntimos a un sol. Entonces, hay gente comerciante que con una propina diaria que dan a sus hijos, estos acceden fácilmente, al menos que haya un déficit de gobierno cómo lo que pasa en Venezuela o lo que está pasando en Argentina, de hecho, que podría ser, pero mientras que no ocurra un hecho así, las editoriales podían seguir apostando por productos tanto de figuras como productos cards.

11. La parte del nivel educativo en este caso del usuario final ¿beneficia o no beneficia a las ventas?

El nivel educativo yo creo que es secundario, porque los productos que ofrecen las editoriales son un producto de entretenimiento, es más muchas veces que he tenido la oportunidad de ir con los promotores a los colegios me decían por qué no sacan productos educativos, pero también me decía hasta cuando hay productos educativos los niños no compran, así sean de colegios particulares o colegios nacionales; entonces, yo creo que no influye mucho, yo creo que el niño compra por que le gusta o sea por atracción del producto, de repente de 10 niños habrán dos niños que creen que es más importante leer un libro o priorizar otras cosas que comprar cartas, estamos hablando de 8 niños.

12. ¿Las actividades culturales como por ejemplo espectáculos, conciertos que existen ayudan o no ayudan?

Yo me acuerdo un hecho, hubo un tiempo que Berlín o Navarrete sacaron un producto de Esto es Guerra, pero hubo un movimiento cultural sobre la televisión no basura, hicieron un movimiento muy fuerte a nivel nacional, pero eso caló en el Sur, pero en el norte la gente compraba, porque para su nivel cultural les gusta más el espectáculo, están más pendientes de la televisión, de esos programas, pero en el Sur no, en el Sur caló más porque pensaban que esos programas no ayudaban al nivel intelectual de los niños.

13. ¿El comercio informal, en cuánto afecta en las ventas de esos productos?

El comercio informal no, porque son productos minoritarios, por ejemplo, estamos hablando de polos, casacas que se venden por mayor que son alguno con marca otro pirata, no estamos hablando de competencia de productos caros yo creo que no tiene nada que ver estos productos con ese tema.

14. ¿El tema del Internet ayuda o no ayuda?

Obvio mucho, mucho porque el internet hace mucho, cuando yo estaba en Vivalo insistía mucho que se haga publicidad en YouTube, porque me daba cuenta de que cuando sacaron el producto de Minecraft, porque es un producto que los niños jugaban en sus computadoras y por ende pasaban mucho tiempo en sus computadoras, en sus tablets o en los Smartphones de sus papás los juegos que tenían ellos. Entonces, si el niño paraba durante tres horas diarias en internet, pero con una concentración tan fuerte entonces le decía la empresa por qué no invertimos en colocar un video timeline en YouTube para que los videos más vistos por niños peruanos en esas horas puedan aparecer la publicidad las figuras entonces como que ellos no querían invertir en ese tipo de publicidad.

15. ¿Respecto al tema ecológico, la ecología con el uso de las bolsas, plásticos en qué afectaría en esta industria?

Ahí yo creo que podría, lo más recomendable es que maneje un ISO, necesita un cuidado de un ISO en caso por salubridad o por Ministerio de Salud pueda caer de repente porque como es una empresa ya más reconocida, más comercial de repente, va a aparecer más competencia de repente Panini se ponga más fuerte en Perú, entonces va a buscar situaciones más legales para incomodar a su competencia, entonces va a ver cualquier cosa por el tema ecológico, por el tipo de sobre que no sea apto para el niño, porque el niño lo rompe con la boca, normalmente no lo rompe con tijera, entonces esos niños pueden estar teniendo contacto por la vía oral con esos sobres contaminados o de repente no son salubres, ellos podrían manejar ese tema sí.

16. Para culminar, le agradeceré su valoración de los aspectos que se muestra en el cuadro, lo cual permitirá determinar la competitividad de las empresas en la industria.

Está bien.

Anexo 12. Entrevista Experto 03

Objetivo: Obtener información respecto de la industria, del negocio, factores internos, factores externos, estrategias de la competencia y aspectos de mercado.

Identificación: Experto No. 3

Experiencia: Ha trabajado en álbumes de colección desde los 17 años, en el área de Promotoría de la empresa Navarrete, se encargaba de dar a conocer a los niños del lanzamiento de los álbumes y que debe tenerlo. Ha viajado por diferentes lugares y ha constatado que se hace lo mismo en todas partes, se pegan afiches, se venden y se grita fuera de las escuelas, en los salones, mercados plazas, etc. Está convencido que el trabajo de Promotoría es esencial y el más importante puesto que de acuerdo con una buena promoción va a haber un gran resultado. Ha viajado como parte del equipo de Navarrete a varios países entre ellos Ecuador Colombia, Chile, Bolivia, México, entre otros. Hace 13 años es distribuidor y maneja sectores Piura y sus distritos.

1. **¿Cuánto tiempo en el rubro del negocio?**

   Promedio de 15 años, como distribuidor.

2. **¿Cuáles son los productos que compiten en el mercado con las colecciones de álbum y figuritas?**

   En la actualidad se ha promovido lo que son tarjetas tipo muñecos armables en cuanto a la competencia en este rubro, pero hay productos “basura” juguetes baratos considero que también es una competencia.

3. **¿Cuáles considera que son sus productos sustitutos?**

   No, definitivamente no; ya que el álbum tiene un valor muy importante para el niño porque refleja su aventura dentro de un producto que lo lleva diariamente y creo que hasta ahora funciona; por ello es que se mejora constantemente en su tecnología en cuanto una buena figura. Responde a una estrategia, siempre el álbum de figuras va estar de moda con los dibujos o series que están de moda como tiene buen rating generalmente las empresas alanzan el producto que se ve en televisión a través de sus álbumes.

4. ¿Cómo funciona la industria?

Todo nace a raíz de la expectativa del niño, primero las empresas tiene que evaluar todo en base a experiencias con ellos mismos, demostrándole productos que van a lanzar para ver el comportamiento, hasta ahora yo no hago un álbum pero me imagino que realizan este tipo de estrategia si es que va a rentar, además también me imagino que debe tener mucho que ven con el rating de la televisión ya que ahora todo el mundo tiene cable y generalmente sale nuevos productos y el niño espera también que este graficado en un álbum.

Hoy en día la competencia es tan fuerte por lo que yo sé del mercado por empresas piratas lanzan sus propios productos y tiene que ver mucho la fuerza de los vendedores para que el producto tome una mayor fuerza o mayor compra para eso existen las promotorías.

Va de la mano una buena promoción con una buena venta no solo lanzar el álbum, sino que tenga la expectativa sino también la fuerza.

5. ¿Cómo ve el futuro de la industria?

Yo lo veo recontra apretado, ahora las empresas no respetan a un distribuidor y hay una competencia insana, como salen tantos productos hay distribuidores serios que trabajan con dos o tres y hacen que ese producto corra, pero hoy en día hay empresas desesperadas que tiene uno o dos hasta tres distribuidores, pero uno de ellos o dos trabajan con todos, entonces se ve abrumado el mercado, demasiado contaminado con tanto producto y el niño, hacen promoción de un producto luego otro día lanzan otro producto lo meten luego en dos o tres días , y luego en dos o tres semanas lanzan otro producto, entonces el producto que va a correr es el producto que está de moda que haga un buen manejo de publicidad con regalos, pero yo veo el futuro demasiado apretado como distribuidor, es difícil trabajar de esa manera hoy a mí se me está haciendo difícil, que haya ganado en dos o tres colecciones, pero de julio hasta ahora haya perdido y me imagino que el próximo año será igual o peor. Por ello, es importante que las empresas se eduquen y que trabajen siempre con una persona o máximo con dos por departamento, pero que trabajen con una colección, porque si van a lanzar demasiados productos esto termina por ser un conflicto para el niño.

El horizonte lo veo incierto, no creo que desaparezca porque si fuera a desaparecer no aparecieran tantos promotores haciendo su propio álbum lo que

pase es que las empresas se tienen que fortalecer, sacar buenos productos, buenos regalos, premiar a la gente que la empresa sí cumple; hablarle de Vivalo Import Export estamos hablando de una empresa que sí cumple pero que me gustaría que tenga muchos más regalos que cumplan en el instante.

6. ¿A qué sector industrial pertenecen los álbumes y figuritas?

A la industria gráfica.

7. ¿Cuáles son las marcas de coleccionables de álbum y figuritas?

Conozco Navarrete, Tres Reyes, Berlín, Cartoon y Panini.

8. ¿Conoce a Vivalo Import Export E.I.R.L.?

Sí, Es una empresa buena, seria y confiable que dice la verdad sobre todo que premia.

9. ¿Cómo funciona Navarrete o como está organizado?

Navarrete funciona, hace sus propios productos tienen sus propias impresoras tienen dibujantes, su propio staff de marketing y ellos hacen sus productos, compran paquetes algunas veces, ahora creo que no lo hacen como antes, ahora tienen su propia promotoría, tienen sus propias unidades, es una empresa fuerte que ya es una marca en el Perú y en algunos países, pero es una empresa que le vende a cualquiera. Los que están a cargo deberían filtrar a la hora de la distribución.

10. ¿A quién considera usted como líder en el rubro de álbum y figuritas?

Bueno por nombre Navarrete ya que está bien segmentado en la cabeza de los niños; pero el líder hoy en día en el Perú es Vivalo Import Export por los productos que saca, por las variables que tiene y porque cumple. Pero líder para mí es Berlín.

11. ¿Cómo considera que está dividido el mercado entre Navarrete, Berlín y Panini?

Bueno Panini es el sector A estamos hablando de un 5%, yo creo que el 45% o 50% es Berlín y el 15% Navarrete.

Navarrete sí cuenta con buenos productos, pero su distribución es mala. Pero no llegan a pueblos. Si ellos quieren pueden llegar a 50% o 60%.

12. ¿Cómo ve la innovación tecnológica en el rubro?

Bien ya que han salido figuras con tecnología europea de última generación, sale agrandada la foto en movimiento. Pones tu celular en la Tablet y comienza a correr el jugador.

13. ¿Cómo ve el negocio de álbumes y figuritas? ¿Cuál es la tendencia mundial?

No sabría decirte, pero la tendencia local es que tengo que trabajar al margen.

14. ¿Qué cree que ha pasado con la colección del Mundial de Futbol Rusia 2019 lanzado con Panini es un hecho usual?

No, lo que pasa es que en Perú es un país futbolero estamos relegados más de treinta años y en el momento que Perú llega aun mundial se vuelve un fenómeno no solamente las figuras sino también las ventas en subvenir, ropa, casacas, dulces, zapatos, etc. Todo lo que tocaba la marca Perú se ha vuelto oro. Es lo que pasó en Ecuador cuando fueron por primera vez al mundial, yo fui a Ecuador con Navarrete y fue un golazo en ese momento vendimos más de medio millón de paquetes en un país en ese momento de seis millones de habitantes, porque se habían ido a España como tres millones, fue una locura, y Panini sabiendo lo que se venía, es un zorro viejo, sabía que esto iba a reventar.

15. Para culminar, le agradeceré su valoración de los aspectos que se muestra en el cuadro, lo cual permitirá determinar la competitividad de las empresas en la industria.

Anexo 13. Guía de pautas de Focus Group

Objetivos:

1. Conocer el ámbito interno de la empresa.
2. Conocer el clima laboral

Perfil del participante:

- Hombre o mujer
- No se establece rango de edad.
- Trabajadores del nivel operativo de la empresa.

I. Introducción

- Agradecer participación
- Presentación del moderador
- Propósito del encuentro: "Nos hemos reunido hoy para conocer sus opiniones respecto al trabajo que vienen realizando dentro de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. Aclararles que no existe respuesta buena o mala ya que todas sus respuestas son muy importantes, por lo que le agradecemos su sincera opinión"
- Notificar que se grabará en audio
- Explicar el desarrollo de la reunión

II. Fase de Calentamiento

Presentación de los participantes. Nombre, ocupación, distrito y algún hobby.

III. Preguntas de investigación

Aspectos generales sobre el trabajo:

Esta tarde vamos a hablar de un producto nuevo, y se trata de una bebida envasada

1. ¿Cómo conocieron a la empresa?
2. ¿Por qué trabajan en esta empresa?
3. ¿Qué les ha motivado venir a trabajar en la empresa?
4. ¿Les gusta el lugar donde trabajan?
5. ¿Cómo se ven de aquí a cinco (5) años?

Ahora quisiera que hablemos de la empresa.

De la empresa:

6. ¿Saben lo que hace Editorial Berlín?
7. ¿Saben de otras empresas que hacen los mismo que Editorial Berlín? ¿Cómo lo ven? ¿Más grande o más pequeño o igual?
8. ¿Qué le falta a Editorial Berlín para ser igual a la más grande?
9. ¿Qué se le viene a la mente cuando les digo productos de Editorial Berlín?.
10. ¿Qué otros productos coleccionables conocen o recuerdan?
11. ¿Alguna vez coleccionaron figuritas?

Estratégico:

12. Visión: ¿Cómo ve a la empresa en el tiempo?
13. Misión: ¿Qué está haciendo para alcanzar cómo ve a la empresa en el tiempo?
14. Fortaleza: ¿Qué cree que hace bien la empresa?
15. Debilidades: ¿Qué considera que no hace bien la empresa?
16. Valores: ¿Cuáles son los principios que rigen en la empresa y que son compartidos por todos?
17. Comunicación: ¿Conoce las actividades a desarrolla la empresa?

Del negocio:

18. ¿Consideran que existe suficiente producción para distribuir oportunamente?
19. ¿Consideran que la empresa entrega todos los productos a tiempo a sus clientes?
20. ¿Qué les parece las instalaciones?
21. ¿Se sienten capacitados para las labores que realizan?
22. ¿En qué les gustaría capacitarse?

IV. Cierre

Agradecemos su participación y le aseguramos que todas sus respuestas son importantes para nuestra investigación.

Anexo 14. Transcripción de Focus Group

El lugar seleccionado para la ronda de preguntas fueron las instalaciones de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L., para lo cual se ubicaron a personas del nivel operativo, teniendo los siguientes resultados:

Participante número 1:
Nombre: Paty
Distrito de residencia: Ancón
Cargo: Trabajador de operaciones

Participante número 2:
Nombre: José
Distrito de residencia: Los Olivos
Cargo: Asistente de Despacho

Participante número 3:
Nombre: Bety
Distrito de residencia: Comas
Cargo: Trabajadora de operaciones

Participante número 4:
Nombre: Alejandra
Distrito de residencia: Comas
Cargo: Trabajadora de diseño

1. ¿Cómo conocieron a la empresa?

- Participante número 1: Buscando trabajo en un anuncio
- Participante número 2: A través de un amigo
- Participante número 3: En un anuncio
- Participante número 4: Por un anuncio

2. **¿Por qué trabajan en esta empresa?**
   - Participante número 1: Porque estoy aprendiendo.
   - Participante número 2: Porque me gusta la logística y el entorno es agradable.
   - Participante número 3: Porque está cerca de mi domicilio.
   - Participante número 4: Trabajo 4 años, porque es mi carrera como diseñadora gráfica y porque me siento cómoda.
3. **¿Qué les ha motivado a venir a trabajar en la empresa?**
   - Participante número 2: La motivación que cada persona tiene.
   - Participante número 3: Porque aprendo un poco más, aunque no sea de mi carrera que es administración.
   - Participante número 4: Por mi carrera y cuando era más chica para comenzar tengo que entrar a una editorial para entrar a más cancha y tener más experiencia.
4. **¿Les gusta el lugar donde trabajan?**
   - Participante número 1: Si
   - Participante número 2: Me siento cómodo
   - Participante número 3: Si
   - Participante número 4: Si
5. **¿Cómo se ven de aquí a cinco (5) años?**
   - Participante número 2: Haciendo mi carrera profesional ya que no hay posibilidad de asensos.
   - Participante número 3: En otro lugar.
   - Participante número 4: Haciendo mi carrera que es administración
6. **¿Saben lo que hace Editorial Berlín?**
   - Participante número 2: Comercializa
   - Participante número 3: Si, produce productos como stickers.
   - Participante número 4: Se encarga de diseñar, producir y vender.
7. **¿Saben de otras empresas que hacen los mismo que Editorial Berlín? ¿Cómo lo ven? ¿Más grande o más pequeño o igual?**
   - Participante número 3: Sí, Navarrete, Panini y otras marcas que no son conocidas como Camaleon.

- Participante número 4: Vemos que Navarrete es mucho más grande que Berlín ya que tiene varias líneas.

8. ¿Qué le falta a Editorial Berlín para ser igual a la más grande?

- Participante número 3: Imprenta propia, ya que Navarrete imprime sus propios productos.

9. ¿Qué se le viene a la mente cuando les digo productos de Editorial Berlín?

- Participante número 2: Yo pienso en mi equipo de trabajo, porque trabajo ahí.
- Participante número 3: Los niños si escuchan acerca de la editorial Berlín.
- Participante número 4: Wow, está que se vende.

10. ¿Qué otros productos coleccionables conocen o recuerdan?

- Participante número 2: Las revistas
- Participante número 3: Libros, cuadernos, juegos manuales para construir.
- Participante número 4: Fichas que se coleccionan en periódicos

11. ¿Alguna vez coleccionaron figuritas?

- Todos respondieron afirmativamente.

12. Visión: ¿Cómo ve a la empresa en el tiempo?

- Participante número 2: Más fortalecida en su base, más sólida en el mercado.
- Participante número 3: Varias mejoras en la empresa ya que han ido creciendo y realizando más colecciones.
- Participante número 4: Ha crecido regular y va a crecer más.

13. Misión: ¿Qué se está haciendo para alcanzar cómo se ve a la empresa en el tiempo?

- Participante número 2: Siempre busca la manera de reinventarse, sacar nuevos productos al mercado, sacando colecciones.
- Participante número 3: Comprando maquinas nuevas.
- Participante número 4: Importando y exportando mucho más.

14. Fortaleza: ¿Qué cree que hace bien la empresa?

- Participante número 1: Siempre en cada área se debe mantener las cosas.
- Participante número 2: Mantenerse en el mercado ya que no es fácil y sobre todo a su personal.

- Participante número 3: Ha cambiado bastante la temática ya que no son repetitivos; otro tipo que no está en el mercado.
- Participante número 4: Los chicos (Diego y Piero) siempre tratan de innovar con nuevos productos.

15. **Debilidades: ¿Qué considera que no hace bien la empresa?**
    - Participante número 2: No tienen estructura establecidas.
    - Participante número 3: No se respeta el manual y sus funciones establecidas
    - Participante número 4: Falta de organización
16. **Valores: ¿Cuáles son los principios que rigen en la empresa y que son compartidos por todos?**
    - Participante número 1: Respeto
    - Participante número 2: Respeto
    - Participante número 4: La puntualidad
17. **Comunicación: ¿Conocen las actividades que desarrolla la empresa?**
    - Participante número 2: Si conocemos todo lo que hace la empresa.
    - Participante número 3: Si conocemos todo lo que hace la empresa.
    - Participante número 4: Cuando ingresé poco a poco fui conociendo las actividades de la empresa.
18. **¿Consideran que existe suficiente producción para distribuir oportunamente?**
    - Participante número 2: A veces no existen inventarios, por ello es que a veces falta o sobra los productos.
    - Participante número 3: A veces mandan un producto y les termina sobrando, ya que no realizan un estudio de mercado antes de sacar el producto.
    - Participante número 4: A veces hace falta y a veces sobra productos, esto pasa porque no hay un control de producto ya que mayormente hace falta material por demora en envíos. No hacen investigación para sacar los productos.

19. ¿Consideran que la empresa entrega todos los productos a tiempo a sus clientes?

- Participante número 2: A veces, tiene sus errores, pero si entregan sus productos a tiempo.

20. ¿Qué les parecen las instalaciones?

- Participante número 2: Le falta aún.

21. ¿Se sienten capacitados para las labores que realizan?

- Participante número 3: No.

22. ¿En qué les gustaría capacitarse?

- Participante número 1: Producción
- Participante número 3: En calidad y procesos.
- Participante número 4: En diseño