



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

**PLAN ESTRATÉGICO 2018 – 2020 PARA LA
EMPRESA ANDREA PRODUCCIONES**

**Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de
Negocios – Executive MBA**

**FERNANDO ALONSO CABREJOS ARAUCO
ALBERTO BERNARDINO CHACALTANA HUARCAYA
IRMA ALLISON LÓPEZ MARCIAL
JAVIER VILLA SÁNCHEZ**

Asesor:

José Miguel Solano Morales

Lima – Perú

2018

**“PLAN ESTRATÉGICO 2018 – 2020 PARA LA
EMPRESA ANDREA PRODUCCIONES”**

Resumen ejecutivo

La presente Tesis desarrolla el Plan Estratégico para la empresa Andrea Producciones para el periodo del 2018 al 2020.

Andrea Producciones se creó por el espíritu emprendedor de su fundador y Gerente General, Javier Villa Sánchez. La empresa se registró el 5 de febrero de 2004 en la Sunat como persona natural con negocio, bajo la actividad económica “Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles”. Actualmente ofrece principalmente el servicio de alquiler de equipos de sonido, iluminación, energía para diferentes eventos entre los que destacan los conciertos y corporativos. También ofrece el servicio de producción de eventos, pero lo ha desarrollado muy poco.

La industria de eventos en el Perú está en crecimiento, esto se evidencia por la cantidad de conciertos de nivel internacional que se realizan cada año y por el nivel alcanzado por la ciudad Lima como destino para la organización de convenciones.

Esta favorable situación en la industria de eventos no está siendo aprovechado por Andrea Producciones, principalmente por deficiencias en su gestión que la han llevado a tener problemas de liquidez, por lo cual se hacía necesario revisar los diversos aspectos de la empresa para encontrar las oportunidades de mejora. Dicho análisis está reflejado en el presente Plan Estratégico, en el cual se establecen los objetivos y estrategias para lograr posicionar a Andrea Producciones en la industria de eventos.

Del análisis se ha establecido desarrollar como estrategia principal “el desarrollo de producto” que para Andrea Producciones consiste en desarrollar el servicio de “Producción general de eventos”, ya que incurre en menores costos fijos, lo que permite mejorar la liquidez. Para lograr esto se recomienda la contratación de personal especializado en la producción general de eventos. Además, se recomienda la

contratación de un experto en campañas de marketing con el fin de alcanzar los objetivos de ventas propuestos y crear una imagen de marca.

Asimismo, se recomienda potenciar el servicio de mantenimiento de equipos de sonido e iluminación, como otro producto dentro de la cartera de la empresa, ya que hasta la fecha no se le ha tomado como una fuente de ingreso formal a pesar de tener un alto margen de ganancia.

También se ha establecido desarrollar como estrategia contingente la “penetración de mercado” para lograr una mayor participación de mercado, esto se espera lograr con la contratación del experto en campañas de marketing.

Para que todos los objetivos sean alcanzados se plantea establecer los indicadores de gestión respectivos, que permita ver cómo va el avance y poder hacer las correcciones del caso de ser necesario.

Se requerirá un préstamo bancario de S/348 270 para desarrollar las estrategias y cubrir los gastos de los primeros meses de la operación.

El VAN de la diferencia de flujos proyectados con y sin estrategia es de S/ 153 808 y el ROE para 2020 aplicando las estrategias es de 28.90%, muy superior al proyectado sin estrategias.

La puesta en práctica del presente Plan Estratégico permitiría que Andrea Producciones se ordene en su estructura organizacional, tenga claro los objetivos y metas que debe de lograr en cada área de la empresa, para lograr no solo mejorar la rentabilidad, sino obtener un buen posicionamiento en el mercado.

Tabla de contenidos

Capítulo 1: Generalidades	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Determinación del problema u oportunidad	9
1.3. Justificación del proyecto	10
1.3.1. Justificación académica	11
1.3.2. Justificación del mercado	11
1.4. Objetivos generales y específicos.....	12
1.4.1. Objetivos generales del proyecto.....	12
1.4.2. Objetivos específicos del proyecto	12
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	13
Capítulo 2: La empresa.....	14
2.1. Antecedentes de la empresa.....	14
2.2. Descripción del negocio	17
2.3. Ciclo de vida del producto.....	21
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	26
2.5. Situación del mercado y financiera actual de la industria	33
Capítulo 3: Formulación de visión, misión y valores de la empresa.....	38
3.1. Visión	38
3.1.1. Visión actual de la empresa	38
3.1.2. Análisis de la visión actual	38
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa	38
3.1.4. Visión propuesta	39
3.2. Misión.....	39
3.2.1. Misión actual de la empresa	40
3.2.2. Análisis de la Misión actual	40
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	41
3.2.4. Misión propuesta	42
3.3. Valores.....	42
3.3.1. Valores actuales de la empresa.....	42
3.3.2. Análisis de los valores actuales	42
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.....	43
3.3.4. Valores propuestos	43
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	44
Capítulo 4: Análisis externo	46
4.1. Tendencias de las variables del entorno	46
4.1.1. Análisis político-gubernamental.....	46
4.1.2. Análisis económico	55
4.1.3. Análisis legal	63
4.1.4. Análisis sociocultural	64
4.1.5. Análisis tecnológico	70
4.1.6. Análisis ecológico-ambiental	76
4.2. Impacto en clientes y proveedores de cada una de las variables del entorno.	80
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	83
4.4. Oportunidades y amenazas	85
4.4.1. Político-gubernamental.....	85
4.4.2. Económico	85
4.4.3. Legal	86
4.4.4. Sociocultural.....	86

4.4.5.	Tecnológico	87
4.4.6.	Ecológico-ambiental.....	87
4.5.	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	87
Capítulo 5:	Análisis de la industria	94
5.1.	Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)	94
5.2.	Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	97
5.2.1.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	98
5.2.2.	Ingreso potencial de nuevos competidores.....	100
5.2.3.	Capacidad de negociación de los consumidores.....	102
5.2.4.	Capacidad de negociación de los proveedores	103
5.2.5.	Competencia en el mismo sector	106
5.3.	Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	107
5.4.	Análisis del grado de atractividad de la industria.....	113
5.5.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	115
Capítulo 6:	Análisis interno.....	121
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	121
6.1.1.	Actividades o eslabones controlables	126
6.1.2.	Actividades o eslabones no controlables	128
6.1.3.	Actividades o eslabones de apoyo	129
6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	131
6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de cada una de las actividades de la cadena de valor	134
6.4.	Determinar las competencias de la empresa.....	135
6.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	136
6.6.	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	138
Capítulo 7:	Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias	144
7.1.	Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos	144
7.1.1.	Objetivos estratégicos.....	144
7.1.2.	Análisis de los objetivos estratégicos	145
7.2.	Diseño y formulación de las estrategias	147
7.2.1.	Modelo océano azul.....	147
7.2.2.	Matrices de formulación de estrategias	153
7.3.	Resumen de las estrategias formuladas	166
Capítulo 8:	Selección de la estrategia.....	168
8.1.	Método factores estratégicos claves	168
8.1.1.	Criterios de selección	168
8.1.2.	Matriz de selección.....	170
8.2.	Método de escenarios	171
8.2.1.	Descripción de los escenarios considerados	171
8.3.	Descripción de la estrategia seleccionada	173
8.4.	Descripción de la estrategia contingente	174
Capítulo 9:	Implantación de la estrategia	175
9.1.	Mapa de la estrategia	175
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	178
9.3.	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	181
9.4.	Metas para cada uno de los objetivos específicos	183
9.5.	Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos), estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos.....	187
9.6.	Responsable para cada una de las iniciativas	191
9.7.	Presupuesto y cronograma para cada una de las iniciativas	194

Capítulo 10: Evaluación	195
10.1. Evaluación cualitativa	195
10.1.1. Criterios de evaluación	196
10.1.2. Comparación de las estrategias con los criterios	197
10.2. Evaluación financiera de la estrategia	198
10.2.1. Proyección de estados financieros (Situación actual y con la nueva estrategia)	199
10.2.2. Estado de resultados (Situación actual y con la nueva estrategia)	200
10.2.3. Estado de situación financiera (situación actual y con la nueva estrategia)	224
10.2.4. Estado de flujo de efectivo	228
10.2.5. Evaluación financiera	231
Capítulo 11: Conclusiones y recomendaciones	238
11.1. Conclusiones.....	238
11.2. Recomendaciones	239

Lista de tablas

Tabla 1 Ranking de las ciudades con más cantidad eventos en Latinoamérica en 2014...	3
Tabla 2 Ranking de las ciudades con más cantidad eventos en Latinoamérica en 2015...	3
Tabla 3 Ranking de las ciudades con más cantidad eventos en Latinoamérica en 2016...	4
Tabla 4 Cronograma de conciertos en Lima, 2017.....	6
Tabla 5 Organizadoras que realizaron conciertos en 2016 con más de 40 mil personas...	7
Tabla 6 Principales conciertos internacionales realizados en el año 2016.....	7
Tabla 7 Tasa del sector de servicios versus tasa de variación de PBI real.....	25
Tabla 8 Denominación del cargo por órganos.....	29
Tabla 9 Conciertos internacionales programados en Lima en 2017.....	35
Tabla 10 Ingresos y gastos según NSE 2016 – Lima Metropolitana.....	37
Tabla 11 Lineamientos para elaborar la visión.....	39
Tabla 12 Análisis de la misión actual de Andrea Producciones.....	40
Tabla 13 Análisis de la misión propuesta para Andrea Producciones.....	41
Tabla 14 Valores propuestos para Andrea Producciones.....	43
Tabla 15 Personas afectadas por el fenómeno Niño Costero según departamento.....	51
Tabla 16 Acuerdos comerciales internacionales en proceso.....	53
Tabla 17 Proyección del PBI por sectores (Var. % real anual).....	58
Tabla 18 Inversión privada y PBI (Var. % real anual).....	61
Tabla 19 Peruanos que escuchan música.....	65
Tabla 20 Géneros musicales preferidos por los peruanos.....	65
Tabla 21 Género musical que los peruanos prefieren bailar.....	66
Tabla 22 Penetración y cantidad de usuarios de redes sociales en Estados Unidos, por plataforma, 2014-2020.....	74
Tabla 23 Límites de contaminación ambiental permisibles.....	78
Tabla 24 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	89
Tabla 25 Matriz de atractividad para el desarrollo potencial de productos sustitutos en la situación actual.....	108
Tabla 26 Matriz de atractividad para el desarrollo potencial de productos sustitutos para la situación futura pretendida.....	108
Tabla 27 Matriz de atractividad para el ingreso potencial de nuevos competidores.....	109

Tabla 28 Matriz de atraktividad para la capacidad de negociaci3n de los consumidores.....	109
Tabla 29 Matriz de atraktividad para la capacidad de negociaci3n de proveedores en la situaci3n actual.....	110
Tabla 30 Matriz de atraktividad para la capacidad de negociaci3n de los proveedores para la situaci3n futura pretendida.....	111
Tabla 31 Matriz para la atraktividad de la competencia en el mismo sector en la situaci3n actual.....	112
Tabla 32 Matriz para la atraktividad de la competencia en el mismo sector para la situaci3n futura pretendida.....	113
Tabla 33 Matriz de atraktividad de la industria en la situaci3n actual.....	114
Tabla 34 Matriz de atraktividad de la industria para la situaci3n futura pretendida.....	114
Tabla 35 Matriz de perfil competitivo (MPC)	117
Tabla 36 Indicadores de gesti3n propuestos para Andrea Producciones.....	133
Tabla 37 Comparaci3n con los l3deres de la industria.....	135
Tabla 38 Matriz VRIO.....	137
Tabla 39 Matriz de evaluaci3n de los factores internos (EFI).....	139
Tabla 40 Metodolog3a S.M.A.R.T. para el planteamiento de objetivos.....	144
Tabla 41 Matriz Eliminar, reducir, incrementar y crear.....	152
Tabla 42 Modelo anal3tico para la formulaci3n de estrategias.....	154
Tabla 43 Matriz FODA de Andrea Producciones.....	157
Tabla 44 Matriz de Posici3n Estrat3gica y Evaluaci3n de la Acci3n.....	158
Tabla 45 Resumen de las estrategias planteadas.....	167
Tabla 46 Criterios de selecci3n de estrategia seg3n Rumelt.....	169
Tabla 47 Matriz de selecci3n de estrategia.....	170
Tabla 48 Matriz de planeaci3n de estrategia Cuantitativa (MCPE).....	173
Tabla 49 Cuadro de mando integral de Andrea Producciones.....	179
Tabla 50 Indicadores para cada uno de los objetivos espec3ficos.....	181
Tabla 51 Metas para cada uno de los objetivos espec3ficos.....	183
Tabla 52 Iniciativas, estrategias, programas, pol3ticas, reglas, procedimientos.....	187
Tabla 53 Responsables para cada iniciativa.....	191
Tabla 54 Presupuesto y cronograma para cada una de las iniciativas.....	194
Tabla 55 Variaci3n porcentual de los ingresos por ventas de Andrea Producciones....	199

Tabla 56 Proyección de la variación del PBI, escenario conservador.....	200
Tabla 57 Proyección de costos y gastos sin estrategia de Andrea Producciones.....	202
Tabla 58 Proyección de depreciación del ejercicio sin estrategia.....	203
Tabla 59 Estado de resultados proyectados sin estrategia de Andrea Producciones....	203
Tabla 60 Detalle de compra de activos según estrategia.....	205
Tabla 61 Equipo subarrendado en 2017 y ahorro por estrategia.....	206
Tabla 62 Proyección de depreciación con estrategia.....	207
Tabla 63 Proyección de costos de venta fijos anuales con estrategia.....	208
Tabla 64 Proyección de gastos operativos anuales con estrategia.....	210
Tabla 65 Remuneraciones y beneficios sociales con estrategia 2018.....	211
Tabla 66 Remuneraciones y beneficios sociales con estrategia 2019 y 2020.....	212
Tabla 67 Proyección de costos fijos y gastos anuales con estrategia.....	213
Tabla 68 Programa de ventas anuales con estrategia de Andrea Producciones.....	216
Tabla 69 Proyección de costos de venta con estrategia de Andrea Producciones.....	218
Tabla 70 Proyección de costos de venta con estrategia para el servicio de alquiler.....	219
Tabla 71 Proyección de costos de venta con estrategia para el servicio de producción...	219
Tabla 72 Mezcla de ingresos proyectada según estrategia.....	219
Tabla 73 Políticas de cobranza y pagos según tipo de servicio.....	221
Tabla 74 Cálculo del monto de la cuota mensual del préstamo.....	222
Tabla 75 Flujo de caja mensual proyectado para 2018 con estrategia.....	223
Tabla 76 Estado de resultados proyectado con estrategia.....	224
Tabla 77 Estado de situación financiera proyectado sin estrategia.....	226
Tabla 78 Estado de situación financiera proyectado con estrategia.....	227
Tabla 79 Proyección de estados de flujo de efectivo sin estrategia.....	229
Tabla 80 Proyección de estados de flujo de efectivo con estrategia.....	230
Tabla 81 Cálculo del costo de oportunidad de Andrea Producciones.....	232
Tabla 82 Valor actual neto económico.....	233
Tabla 83 Valor Actual Neto Financiero.....	233
Tabla 84 Comparación de razones financieras.....	234
Tabla 85 Cálculo del punto de equilibrio.....	236
Tabla 86 Acciones de mitigación de contingencias.....	237

Lista de figuras

Figura 1 Conciertos realizados del año 2014 al 2017.....	12
Figura 2 Ventas históricas de Andrea Producciones, en soles.....	16
Figura 3 Tipos de eventos realizados mensualmente.....	18
Figura 4 Cantidad de eventos realizados por tipo anualmente.....	19
Figura 5 Cantidad de eventos realizados por tipo mensualmente.....	19
Figura 6 Cantidad de eventos realizados según su naturaleza anualmente.....	20
Figura 7 Cantidad de eventos internacionales en países latinoamericanos (2013-2015). 22	
Figura 8 Cantidad de eventos internacionales realizados en principales ciudades latinoamericanas (2013-2015).....	23
Figura 9 Conciertos internacionales realizados en Lima (2014 - 2017).....	24
Figura 10 Dispersión de coeficiente de correlación de la variación del PBI real y del sector de servicio.....	25
Figura 11 Ciclo de vida del servicio de alquiler de equipos de sonido, iluminación y energía.....	26
Figura 12 Organigrama actual de Andrea Producciones.....	27
Figura 13 Organigrama propuesto de Andrea Producciones.....	30
Figura 14 Cuadro comparativo por número de eventos entre ciudades latinoamericanas.36	
Figura 15 Alineamiento de visión, misión y valores de Andrea Producciones.....	45
Figura 16 Encuesta de perspectiva de mejora según ejecutivos (% de encuestados)....	47
Figura 17 Evolución y tendencia de la inversión privada como porcentaje del PBI.....	48
Figura 18 Evolución de la popularidad de Pedro Pablo Kuczynski.....	50
Figura 19 Índice de percepción de corrupción.....	52
Figura 20 Proyección de ingreso de divisas generadas por el turismo receptivo millones de US\$).....	54
Figura 21 Proyección del gasto público como porcentaje del PBI.....	55
Figura 22 Proyección del PBI (variación porcentual real) según el MEF.....	56
Figura 23 Proyección del PBI (var. % anual real) según BBVA Research.....	57
Figura 24 Porcentaje del PBI del sector servicios (var. % real anual).....	59
Figura 26 Proyección de la inversión privada y PBI (var. % real anual).....	61
Figura 27 Proyección de la inflación anual.....	62
Figura 28 Proyección de tasa de interés de referencia.....	63
Figura 29 Porcentaje de peruanos según su generación en 2020.....	68

Figura 30 Principales problemas del país.....	69
Figura 31 Penetración de servicio de internet fijo en Perú.....	71
Figura 32 Redes sociales usadas por peruanos, 2016.....	72
Figura 33 Porcentaje de inversión en marketing en Estados Unidos, 2016-2020.....	73
Figura 34 Tendencias tecnológicas que tendrán el mayor impacto en el marketing para 2020.....	75
Figura 35 Mercado de iluminación según tecnología, expresado en millones de dólares americanos.....	76
Figura 36 Fuerzas de competitividad de Porter.....	97
Figura 37 Modelo de cadena de valor de Porter.....	121
Figura 38 Modelo de cadena de valor según Alonso.....	122
Figura 39 Modelo de cadena de valor de Alonso adaptado a Andrea Producciones.....	124
Figura 40 Cadena de valor de Andrea Producciones.....	125
Figura 41 Lienzo de la estrategia actual de Andrea Producciones.....	147
Figura 42 Lienzo de la estrategia de la industria de alquiler.....	148
Figura 43 Lienzo de la nueva estrategia de Andrea Producciones.....	153
Figura 44 Perfil estratégico.....	159
Figura 45 Matriz IE de Andrea Producciones.....	160
Figura 46 Matriz BCG de Andrea Producciones.....	163
Figura 47 Matriz de la gran estrategia para Andrea Producciones.....	165
Figura 48 Traduciendo la visión y misión: cuatro perspectivas.....	177
Figura 49 Mapa estratégico de Andrea Producciones.....	178
Figura 50 Ventas históricas de Andrea Producciones, en soles.....	198
Figura 51 Margen de contribución promedio por producto.....	217
Figura 52 Mezcla porcentual de ingresos brutos proyectada en 2020.....	220

Introducción

La presente tesis propone un plan estratégico desarrollado para la empresa Andrea Producciones para el periodo 2018 a 2020, con el propósito de que supere sus problemas financieros, derivados principalmente de una gestión administrativa y comercial inadecuada, que no ha sabido manejar sus recursos apropiadamente y no ha aprovechado las oportunidades de negocio para lograr posicionarse en el mercado de los eventos. Esto se logrará planteando objetivos y estrategias que sean alcanzables para la empresa en el periodo indicado.

En el capítulo I se describen los antecedentes de la industria de eventos y su evolución en el Perú, los problemas encontrados en Andrea Producciones y la justificación para desarrollar esta tesis. En este capítulo también se exponen los objetivos generales y específicos, además de los alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II se narran los antecedentes de la empresa, su historia y su estructura organizacional actual. Luego se describe el negocio en el que se desenvuelve y el modelo que sigue. También se describe el ciclo de vida del producto en el mercado, es decir, cómo se encuentra en la actualidad el negocio del servicio de alquiler de equipo de sonido, iluminación y energía. Finalmente se expone la situación del mercado y de la industria.

En el capítulo III se analizan la visión y misión actuales de la empresa y se proponen las modificaciones respectivas para luego explicar el alineamiento de la visión, misión y los valores de la empresa.

En el capítulo IV se realiza el análisis de las variables del entorno, revisando las tendencias en lo político–gubernamental, económico, legal, sociocultural, tecnológico y ecológico–ambiental, luego se evalúa el impacto que tendrán en los clientes y

proveedores, así como el efecto en la empresa y de esta manera determinar cuáles representan oportunidades y cuáles representan amenazas. Finalmente se desarrolla la matriz EFE para saber cómo responden las estrategias de Andrea Producciones a las oportunidades y amenazas del entorno.

En el capítulo V se realiza el análisis de la industria, donde se describe la oferta de la industria y la demanda del mercado. Se analizan las cinco fuerzas competitivas de la industria según Porter y se elabora la matriz de atractividad de cada una de las fuerzas y posteriormente la matriz de atractividad de la industria, para finalizar con la elaboración de la matriz del perfil competitivo donde se compara a Andrea Producciones con dos competidores.

En el capítulo VI se realiza el análisis interno de la empresa, se describe la cadena de valor, se establecen los indicadores para las actividades y se compara con los líderes de la industria. También se identifican las ventajas competitivas de la empresa. Finalmente se elabora la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) donde se ponderan las fortalezas y debilidades de la empresa.

En el capítulo VII se formulan los objetivos y se diseñan las estrategias, utilizando el océano azul, FODA, PEYEA, IE, BCG y GE.

En el capítulo VIII se selecciona la estrategia a usar, de todas las establecidas en el capítulo anterior. Se desarrolla el método de escenarios para ver las posibles situaciones futuras. Se explica la matriz de planeación de estrategia cuantitativa (MCPE) para determinar la estrategia principal y las alternativas.

En el capítulo IX se describe la implantación de la estrategia, para lo cual se elabora el mapa de la estrategia, estableciendo los objetivos específicos, los indicadores para cada objetivo, las iniciativas para cada objetivo y el responsable de cada una de ellas. Finalmente se elabora el presupuesto y cronograma para cada iniciativa.

En el capítulo X se realiza la evaluación cualitativa y financiera de las estrategias. Con esto se pretende ver si las estrategias son viables, congruentes y dan ventaja a la empresa y demostrar mediante los estados financieros proyectados los beneficios que se pueden alcanzar.

Capítulo 1: Generalidades

1.1. Antecedentes

En la presente investigación se desarrollará un plan estratégico para Andrea Producciones, empresa peruana de índole familiar con 13 años de experiencia en la industria de alquiler de equipos de sonido, iluminación y energía. Esta industria a su vez está relacionada con el sector de producción de eventos, puesto que funciona como proveedor de estos.

Hasta 1973, la Real Academia Española describía el término evento como “un hecho que puede ocurrir o no”. Sin embargo, a medida que la industria del entretenimiento fue evolucionando, se aceptó una segunda acepción: “Suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva (Anzilutti, 2015)”.

“Los eventos pueden considerarse como una técnica de las ciencias sociales, ya que en algunos casos proporcionan la oportunidad de organizar la investigación, y en otros ofrecen un marco de colaboración nacional o internacional, pero también pueden convertirse en un procedimiento para suscitar cambios en los individuos o en las instituciones que estos representan (Richero, 2012, p. 11).”

Se pueden agrupar a los eventos en empresariales o corporativos, cuyo objetivo es obtener un beneficio económico principalmente, ya sea de forma directa o indirecta, y los eventos sociales, que buscan principalmente mejorar las relaciones interpersonales en un entorno familiar o amical. También están los que siguen un fin económico, pero en un ámbito de diversión.

Entre los eventos empresariales del tipo corporativo tenemos los siguientes:

- **Rueda de negocios:** Consiste en crear un ambiente propicio para realizar negociaciones, promoviendo los contactos entre empresarios, instituciones y organizaciones.
- **Workshop o taller:** Se realizan con el objetivo principal de desarrollar el trabajo en equipo, los asistentes son profesionales del mismo rubro, actividad o profesión.
- **Capacitaciones:** Se realizan con el objetivo de impartir conocimiento, fortalecer y complementar los distintos temas conocidos y la experiencia ya obtenida.
- **Congresos y convenciones:** Se realizan con grupos de personas que tienen la misma profesión o actividad con el objetivo de intercambiar información y discutir sobre ellas.
- **Ferias y exhibiciones:** Se realizan con el objetivo de mostrar al público los diferentes productos a la venta.
- **Lanzamientos de productos:** se realizan para presentar al público un producto nuevo.

Entre los eventos sociales, tenemos:

- Bodas.
- Quinceañeros.
- Aniversarios.
- Festivales.
- Conciertos.

Según la ICCA (International Congress and Convention Association), en 2014 se realizaron 11 505 convenciones internacionales, casi un 50% de crecimiento con respecto a hace 10 años, de las cuales 831 tuvieron lugar en Estados Unidos (“ICCA:

Ranking,” 2015). En la última década, el Perú ha tenido una tendencia creciente en la ejecución de reuniones internacionales. Sin embargo, otros países líderes en América del Sur como Brasil, Argentina y Colombia evidencian un mayor nivel de desarrollo. Esto se debe a las condiciones favorables que presentan en infraestructura de instituciones estatales y empresas privadas.

En la tabla 1 se muestra como se ha desenvuelto Lima con respecto a las convenciones internacionales:

Tabla 1

Ranking de las ciudades con más cantidad eventos en Latinoamérica en 2014

Ciudad	Puesto	Reuniones
Buenos Aires	1	91
Santiago de Chile	2	71
Lima	3	64

Nota: Adaptado de Ranking ICCA: Cómo les fue a los países y ciudades de

Latinoamérica (2015). *Hosteltur*. Recuperado de:

https://www.hosteltur.lat/132680_ranking-icca-como-les-fue-paises-ciudades-latinoamerica.html

En el 2014 (“*Ranking ICCA,*” 2015) Lima se ubicó entre los principales destinos preferidos en la región para el desarrollo de eventos internacionales con 64 convenciones realizadas, detrás de Buenos Aires que obtuvo el primer lugar con 91 convenciones y de Santiago de Chile que obtuvo el segundo lugar al realizar 71 convenciones.

Tabla 1

Ranking de las ciudades con más cantidad eventos en Latinoamérica en 2015

Ciudad	Puesto	Reuniones
Buenos Aires	1	82
Lima	1	82
Santiago de Chile	2	68

Nota: Adaptado de Ranking ICCA: Cómo les fue a los países y ciudades de Latinoamérica (2015). *Hosteltur*. Recuperado de:

https://www.hosteltur.lat/132680_ranking-icca-como-les-fue-paises-ciudades-latinoamerica.html

En 2015 (“ICCA Statics report,” 2015) Lima se ubicó en el primer lugar junto con Buenos Aires con 82 convenciones realizadas por cada país, seguida de Santiago de Chile con 68 convenciones realizadas.

Tabla 2

Ranking de las ciudades con más cantidad eventos en Latinoamérica en 2016

Ciudad	Puesto	Reuniones
Buenos Aires	1	103
Lima	2	76
Santiago de Chile	3	64

Nota: Adaptado de Lima ocupa segundo lugar en Ranking ICCA 2016 de Industria de Las Reuniones (06 de mayo de 2017). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe>.

En el 2016 (“*Lima ocupa,*” 2017) Lima bajó una posición colocándose en el segundo lugar con 76 convenciones realizadas, Buenos Aires continuó en el primer lugar con 103, y en tercer lugar quedó Santiago de Chile con 64 convenciones.

Los próximos encuentros internacionales afianzarán al Perú como un centro importante en la región y posicionará a la industria de reuniones como un importante sector para la generación de ingresos, empleo e inversión en sectores vinculados al turismo.

Por otro lado, el Perú fue país anfitrión de los siguientes eventos internacionales:

- En 2008 Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).
- En 2012 III Cumbre América del Sur-Países Árabes (ASPA).
- En 2013 Sede de la Octava edición del Foro Económico Mundial sobre América Latina y el Caribe.

- En 2014 Vigésima Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.
- En 2014 Décima Conferencia de las Partes en calidad de reunión de las Partes en el Protocolo de Kioto.
- En 2015 X Cumbre Presidencial de la Alianza del Pacífico.
- En 2015 Junta de Gobernadores del Grupo del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional.
- En 2016 Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).

Dentro de los eventos sociales multitudinarios se destacan los conciertos de agrupaciones internacionales. A inicios de la década del 2000, los conciertos multitudinarios en Perú eran escasos debido a sus altos montos de inversión.

A fines del año 2007, el Congreso de la República promulgó la Ley N° 29168, que promueve el desarrollo de los espectáculos públicos no deportivos, eliminando el 15% del impuesto municipal para los conciertos de música en general y espectáculos de folclore nacional, entre otros. Además, reduce de 30% a 15% el impuesto a los inversionistas en este tipo de espectáculos. Esta ley beneficia el desarrollo de eventos musicales y culturales, que por motivos económicos tenía una limitada asistencia a eventos.

Después de esta promulgación, el Perú se convirtió en una plaza atractiva para artistas de índole mundial. Desde ese entonces los conciertos de gran envergadura se produjeron constantemente.

Tabla 3

Cronograma de conciertos en Lima, 2017

Fecha	2017
Del 12 al 15 Ene	Harvard National Model United Nations Latin America Conference
Del 08 al 10 Mar	7th Annual Conference: AIB - Lat Perú 2017
Del 14 al 17 Mar	XXII Congreso Latinoamericano de Cirugía
Del 20 al 22 Mar	7° World Congress for Software Quality
Del 19 al 21 Abr	XII Congreso de la Sociedad Iberoamericana de Osteología y Metabolismo Mineral
Del 29 Abr al 01 May	XXXV Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericana
Del 29 al 31 May	34° Annual Pan-Pacific Conference
Del 05 al 06 Jun	MINPRO 2017 – VI Encuentro de Mineros y Proveedores 2017
Del 13 al 15 Jun	5° Congreso Latinoamericano sobre Trata y Tráfico de Personas
Del 05 al 07 Jul	Expo Arcon 2017
Del 09 al 12 Ago	XXXII Congreso Panamericano de Oftalmología
Del 23 al 26 Ago	5° Congreso Iberoamericano de Medicina Familiar y Comunitaria
Del 10 al 20 Set	130° Asamblea del Comité Olímpico Internacional
Del 10 al 20 Set	1° Congreso Mundial del Comité Olímpico Internacional
Del 22 al 24 Oct	XXXII Conferencia Interamericana de Contabilidad
Por definir	9° Congreso Internacional de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias en Relaciones Públicas - ALACAURP
Del 23 al 26 Nov	XII Congreso Latinoamericano de Quemaduras

Fecha	2018
Por definir	XXVIII Congreso Sudamericano de Cardiología
Del 23 al 26 de May	XXII Congreso Ibero-latinoamericano de Cirugía Plástica y Reconstructiva
Del 09 al 12 Ago	II Congreso de la Federación Latinoamericana de Endocrinología en Perú

En 2016, en el Perú se realizaron un poco más de 50 megaconciertos (definición que describe haber alcanzado como mínimo 250 000 soles en taquilla). Por otro lado, los conciertos que lograron convocar más de 40 mil asistentes fueron: Rolling Stones (46 000 personas), Coldplay (48 000 personas), Guns N'Roses (47 000 personas), Maná (44 000 personas) y Vivo X El Rock VII (44 000 personas). Las organizadoras que

trabajaron en el desarrollo de estas fueron: Move Concerts, One Entertainment, Kandavu y All, Access y Veltrac.

Tabla 4

Organizadoras que realizaron conciertos en 2016 con más de 40 mil personas

Organizadora	Conciertos
Move Concerts	Aerosmith, Travis, Chris Cornell, Fifth Harmony, New Order.
One Entertainment	Guns N' Roses.
Kandavu y All	Rolling Stones.
Access	
Veltrac	Kurt Vile, Foals, Esperanza Spalding, Draco Rosa.

Nota: Adaptado de ¿Fue el 2016 un buen año de conciertos? Hablan los empresarios (30

de diciembre de 2016). *El Comercio*. Recuperado de:

<http://elcomercio.pe/luces/musica/2016-buen-ano-conciertos-hablan-empresarios-231071>

Tabla 5

Principales conciertos internacionales realizados en el año 2016

N°	Concierto	Asistencia	N°	Concierto	Asistencia
1	Coldplay	48623	19	Alejandro Sanz	9109
2	Guns N' Roses	47340	20	Sin Bandera	7329
3	Rolling Stones	46136	21	Panda	6446
4	Vivo X El Rock 8	44855	22	HA*ASH	5325
5	Mana	44020	23	New Order	5037
6	Aerosmith	31463	24	Alejandra Guzmán	4833
7	Vivo X El Rock 8	28139	25	Fifth Harmony	4668
8	Una noche de Salsa VII	22674	26	S.O.J.A.	3734
9	Juntos en Concierto	22022	27	Skrillex	3591
10	Alejandro Sanz	20414	28	Travis	3351
11	Sin Bandera	19504	29	Jesse & Joy	2411
12	Juntos en Concierto	17995	30	Grupo Niche	2334
13	Festival All Access	15609	31	Steve Hackett	2325
14	Juntos en Concierto	14345	32	Caetano y Gilberto	2273
15	Día del Rock peruano	10449	33	Iván Lins	1800
16	Carlos Vives y Maluma	10375	34	Olivia Newton John	1757
17	Ciudad Rock 2	10177	35	MDO	1465
18	Slipknot	9131			

En la organización de un evento se deben considerar el siguiente proceso:

- **Diseño y cotización:** Se cotiza el tipo de evento según el requerimiento del cliente, aquí se detallan todos los pormenores del evento a realizar como fecha del evento, cantidad de asistentes, horas de ejecución, entre otros.
- **Producción:** Se preparan todos los componentes que se utilizarán en el evento a realizar como contratación de proveedores y coordinación entre las prestaciones.
- **Montaje:** Es la instalación de todos los componentes a utilizarse en el evento.
- **Ejecución:** Es la etapa en la que se lleva a cabo todo lo planificado.
- **Desmontaje:** Al término del evento se procede con el desarmado y retiro de los componentes utilizados.
- **Evaluación de resultados:** Consiste en revisar si se cumplieron los objetivos trazados y si los asistentes salieron satisfechos.

En la realización de los eventos se cuenta con diversos participantes, entre ellos tenemos:

- **Promotora de eventos:** Responsable de hacer marketing y crear el interés en los eventos, como los conciertos, festivales o juegos deportivos. Una promotora de eventos financia la actividad, generalmente con un fin lucrativo.
- **Productora de eventos:** Diseña y planifica los eventos. Entre las tareas que debe realizar está la selección de proveedores, entre los cuales están los que brinda el alquiler de equipo de sonido, alquiler de equipos de iluminación, alquiler de generadores eléctricos, alquiler de estructura, alquiler de equipo

multimedia, alquiler de seguridad, alquiler de catering, alquiler de shows artísticos, entre otros.

El equipo de trabajo está conformado por el productor general, el productor técnico, el productor de protocolo, el creativo artístico, entre otros.

El productor general tiene como principal responsabilidad la supervisión y coordinación del evento, desde el concepto inicial hasta el último eslabón que une los esfuerzos para que el evento cumpla su objetivo final.

La gerenta general de Unika Producciones, Wendy Wunder (Anexo 2), considera que es sumamente importante que dentro de una productora de eventos participe un director de arte, ya que es la persona responsable de dirigir los equipos de diseño artístico y diseño de producción, cuidando el aspecto visual.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

La empresa Andrea Producciones tiene como actividad principal el servicio de alquiler de equipos de sonido, iluminación, energía y, en menor proporción, backline (instrumentos musicales), para diversos tipos de eventos.

En la actualidad se identifican como problemas grandes deficiencias administrativas y comerciales, lo que ocasiona la pérdida de muchas oportunidades de negocio, que derivan en problemas de liquidez y rentabilidad.

La empresa debe mejorar sus procesos y optimizar sus recursos para que le permitan aprovechar las oportunidades de negocio que se presentarán en los próximos años, debido a la gran inversión que se hará en el país, por ejemplo, en la “Reconstrucción con cambios” y Juegos Panamericanos Lima 2019, entre otros. Además de la recuperación económica del país, como indican los analistas, y

adicionalmente la clasificación de Perú al Mundial de fútbol Rusia 2018. Todos estos hechos impulsarán la realización de nuevos eventos no contemplados antes.

Uno de los factores más importantes que han contribuido a esta situación es que el gerente general asume todas las funciones administrativas, comerciales y operativas, ya que no cuenta con personal profesional en quienes pueda delegar algunas funciones, además que no cuenta con la experiencia o conocimiento profesional que le permita tomar mejores decisiones, muchas de estas son tomadas emocionalmente, sin hacer estudios previos. Por ejemplo, la adquisición de activos originó el incremento significativo de los costos financieros, que no llegan a ser cubiertos por las ventas.

Otro problema relacionado a la falta de planificación es la obsolescencia y depreciación del equipo adquirido.

Además, la empresa tampoco ha sabido capitalizar las relaciones comerciales con clientes y proveedores, logradas a lo largo de sus 13 años de experiencia, ni defender su participación en el mercado mediante estrategias de posicionamiento.

Se han determinado como oportunidades la larga trayectoria que posee la empresa en el ámbito de conciertos y eventos corporativos, la excelente calidad del servicio que brinda percibida por sus clientes los contactos y clientes claves que posee y el compromiso de los trabajadores hacia la empresa. Además, la producción de eventos en el mercado nacional ha crecido en los últimos años, por lo que se considera que existe una gran oportunidad de crecimiento.

1.3. Justificación del proyecto

Andrea Producciones muestra severas deficiencias en cuanto a su manejo administrativo, financiero, operativo y comercial. Debido a esto, se considera que una mejor planificación es indispensable para resolver los problemas detectados y afianzar su posicionamiento en el mercado.

1.3.1. Justificación académica

Andrea Producciones se creó por el espíritu emprendedor de su fundador, y se desarrolló basándose en oportunidades de negocio que no fueron debidamente analizadas. Así, no se dio importancia debida a las labores administrativas, financieras y comerciales. Como inicialmente las ventas crecían, se creía que la gestión realizada era la correcta.

En la actualidad la empresa presenta problemas financieros que derivan principalmente de no haber desarrollado un plan estratégico que le haya permitido enfrentar adecuadamente los momentos de crisis y aprovechar los momentos de auge del mercado. Por tal motivo, se considera que es el momento propicio para presentar como tesis el Planeamiento Estratégico de Andrea Producciones, que permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en las diversas asignaturas del MBA con el propósito de lograr posicionar a la empresa en la industria de las producciones de eventos.

1.3.2. Justificación del mercado

En los últimos años el Perú ha sido uno de los países que más ha crecido económicamente en Sudamérica, lo cual ha propiciado que se den muchas inversiones en los diferentes rubros de negocios (“Perú será,” 2016), uno de ellos es el de los eventos internacionales (conciertos), que en el pasado no había recibido mucha atención por parte de los inversionistas. Esto ha permitido que artistas locales también hayan incrementado su popularidad, y en muchos casos hayan podido internacionalizarse. Con el incremento de eventos (conciertos), el mercado de producción de eventos ha tenido un crecimiento constante en los últimos años, y con ello los servicios afines, presentándose una oportunidad de crecimiento y de posicionamiento para Andrea Producciones o de replantear su modelo de negocio.

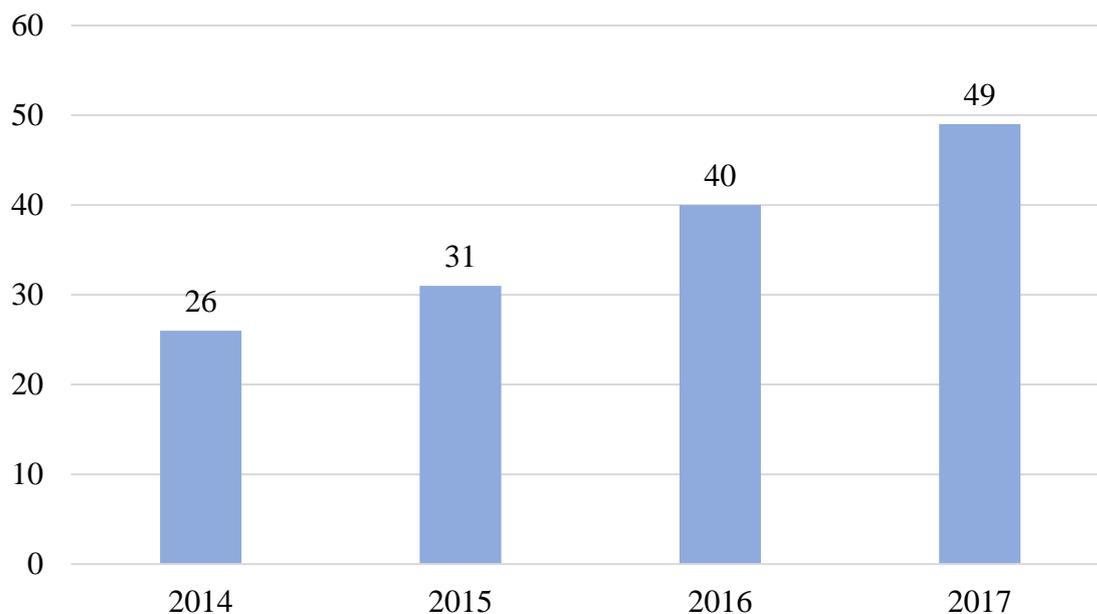


Figura 1. Conciertos realizados por Andrea Producciones del año 2014 al 2017.

Para lograr dicho propósito es necesario elaborar el Plan Estratégico 2018 - 2020 que permita establecer el rumbo a seguir por la empresa.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivos generales del proyecto

El objetivo general de la presente tesis es elaborar el Plan Estratégico 2018 - 2020 para la empresa Andrea Producciones, con el objetivo de posicionarla en el año 2020 en la industria de las producciones de eventos, satisfaciendo los requerimientos y exigencias del mercado, y que logre un nivel de liquidez que le permita afrontar sus compromisos financieros, optimizando todas las áreas de la empresa.

1.4.2. Objetivos específicos del proyecto

- Analizar la situación interna (comercial, financiera, etc.) de la empresa.
- Analizar la industria y el mercado de los eventos.
- Analizar la estructura organizacional de la empresa.
- Proponer las estrategias para mejorar la situación de la empresa.
- Establecer indicadores de gestión.

- Realizar el análisis financiero de la empresa con las propuestas aplicadas.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

La presente tesis tiene como objetivo general elaborar un plan estratégico para los años 2018 – 2020 para la empresa Andrea Producciones, considerando y analizando su situación actual, con la finalidad de posicionarla en el año 2020 en la industria de las producciones de eventos. Para tal fin, se empleará información administrativa y financiera otorgada por la empresa hasta junio de 2017 y proyectada hasta fines del mismo año, así como una evaluación de las principales variables que afectan a su mercado, tales como políticas, económicas y socioculturales.

Andrea Producciones tiene alcance nacional, sin embargo, la investigación presentada se limitará a la zona geográfica de Lima Metropolitana, debido a la escasa información acerca de la industria de la producción de eventos en el Perú. Pese a que existe una gran cantidad de empresas que ofrecen estos servicios, no existen cifras, indicadores claves o estudios de mercado públicos, por lo que se adaptó información de distintas organizaciones para el desarrollo de la presente investigación.

Capítulo 2: La empresa

Andrea Producciones es el nombre comercial de la empresa creada por Javier Villa Sánchez, la cual figura en la Sunat como persona natural con negocio, bajo la actividad económica “Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles”.

2.1. Antecedentes de la empresa

En todos sus años de existencia, la empresa ha sabido mantenerse en el negocio, realizando contratos con grandes empresas privadas como Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. e inclusive con el Estado.

Andrea Producciones inició sus operaciones bajo la forma jurídica de persona natural con negocio bajo la denominación de Javier Villa Sánchez, el 5 de febrero de 2004; cuyo capital social fue el valor de su primera adquisición de activos, ascendente a US\$ 2 900 dólares. La gerencia consideró que podría satisfacer las necesidades latentes de muchos clientes debido a su cercanía con agrupaciones musicales. La empresa adquirió activos según los requerimientos de los grupos musicales con los que trabajaba constantemente.

Inicialmente Andrea prescindió de personal fijo y se limitaba a la contratación de personal *free-lance*, según la afluencia de servicios que ofrecía. Sin embargo, con el pasar de los años ha contratado a personal estable, según variaba su estructura organizacional. Su fundador se ha mantenido como gerente general durante todos los años en los que la empresa ha existido.

Su primera locación fue un pequeño depósito ubicado en jirón Clemente Párraga 294 - San Borja. En 2016, buscando un espacio más amplio y con mayores facilidades operativas, se mudó a la Alameda Las Garzas Reales Mz. B-BA lote 18 las Brisas de Villa - Chorrillos, en donde la empresa se encuentra funcionando actualmente.

Como primera estrategia para poder ingresar al mercado de la música en vivo, se recurrió a los contactos personales, que contrataban los servicios de la empresa frecuentemente. Fue en el año 2004 cuando inauguró una sala de ensayo para las agrupaciones musicales, en donde se estableció un contacto más cercano con su principal mercado objetivo. Sin embargo, la misma fue cerrado rápidamente.

Su primer financiamiento fue con el Banco Continental por un monto de US\$ 16 000, con el cual adquirió equipo de audio, logrando pagar la totalidad de la deuda un año más tarde. Posteriormente, la empresa incursionó en el rubro de iluminación profesional para poder ingresar al rubro de conciertos, obteniendo financiación directa de la empresa Layset S.A.C. que fue reflejada en dos compras por valor de US\$ 8 000 y US\$ 20 000 dólares respectivamente.

Fue en el año 2011 y 2012 cuando la empresa tuvo sus principales financiamientos con el Banco de Crédito del Perú. Estos fueron de US\$ 55 300 y US\$ 66 500 por un periodo de 5 años. Este dinero sirvió para adquirir una gran cantidad de equipo de sonido. A esto se añadió dos créditos directos de la empresa importadora de equipos de audio Sonotec S.R.L. por US\$ 130 000 y US\$ 180 000, con un año de gracia antes de iniciar las amortizaciones programadas.

Fue entonces que la empresa tuvo su año más productivo tanto en ventas como en rentabilidad.

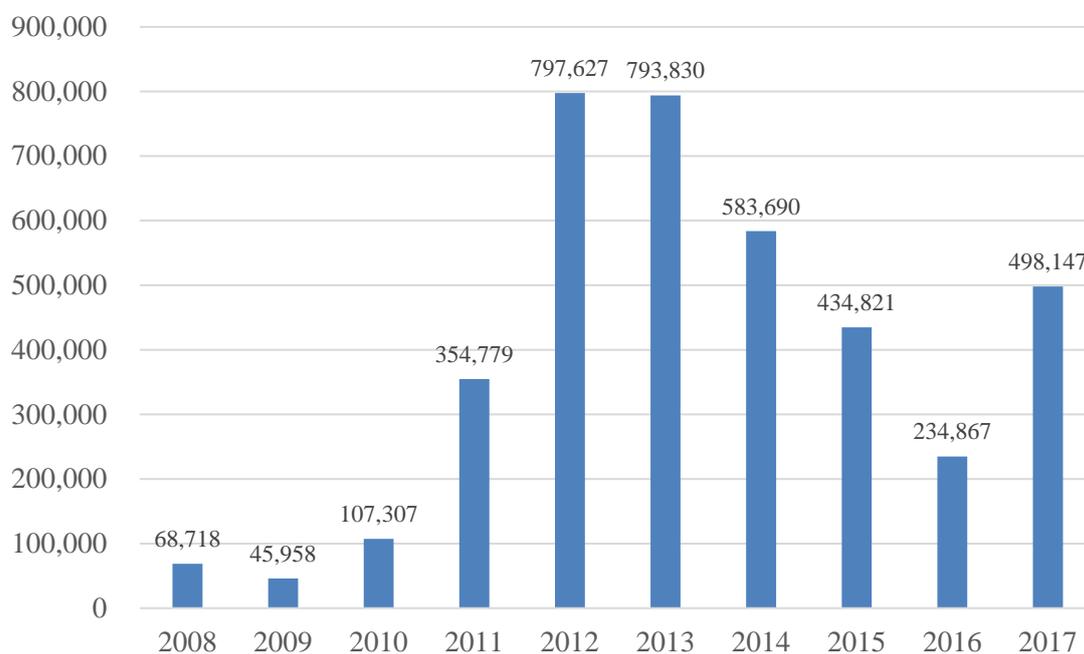


Figura 2. Ventas históricas de Andrea Producciones, expresado en soles.

Recibió la premiación International Business Award (IBA) como la mejor empresa de audio de 2012 (“Sétima edición,” 2013) y su cartera de clientes se amplió considerablemente, contando con empresas de gran envergadura, como Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, América Televisión, Frecuencia Latina, Ministerio de Cultura, Presidencia de la República y Alianza Francesa, entre otros. Además, también cubrió conciertos de artistas nacionales como Eva Ayllón, Grupo Río, Libido y Mar de Copas, y de artistas internacionales como Tego Calderón, El Gran Combo de Puerto Rico y Jerry Rivera.

A finales del año 2013, la empresa comenzó a incumplir con sus obligaciones financieras con el BCP y el crédito directo con la empresa Sonotec. También sufrió el deterioro de sus principales activos, lo cual incrementó considerablemente sus costos de mantenimiento y reparación. Asimismo, el incremento de la competencia inició una guerra de precios en el mercado que provocó la disminución significativa de sus ventas.

Debido a todos estos problemas la empresa tuvo que prescindir gradualmente de varios colaboradores.

En el año 2014 la empresa sufrió un desfalco que distrajo los recursos de la misma, perdiendo muchos clientes por desatención e iniciando un periodo de declive de las ventas. Además, en noviembre de 2016 la empresa sufrió un robo considerable de activos de equipo de iluminación, obligando a incrementar aún más sus costos. En la actualidad, la empresa se encuentra impaga en sus principales obligaciones financieras.

2.2. Descripción del negocio

Andrea Producciones actualmente ofrece principalmente el servicio de alquiler de equipos de sonido, iluminación, energía y, en menor proporción, *backline* (instrumentos musicales), para diferentes eventos, incluye el montaje, coordinación, supervisión y desmontaje de los equipos.

También ofrece el servicio de producción de eventos, pero ha realizado muy pocos. Además, también en muy pocas oportunidades ha realizado servicios de mantenimiento de equipos de sonido e iluminación.

Como se indica en el Capítulo 1, la clase de eventos que atiende Andrea Producciones puede ser de distinta índole, sin embargo, los principales son los conciertos y los corporativos.

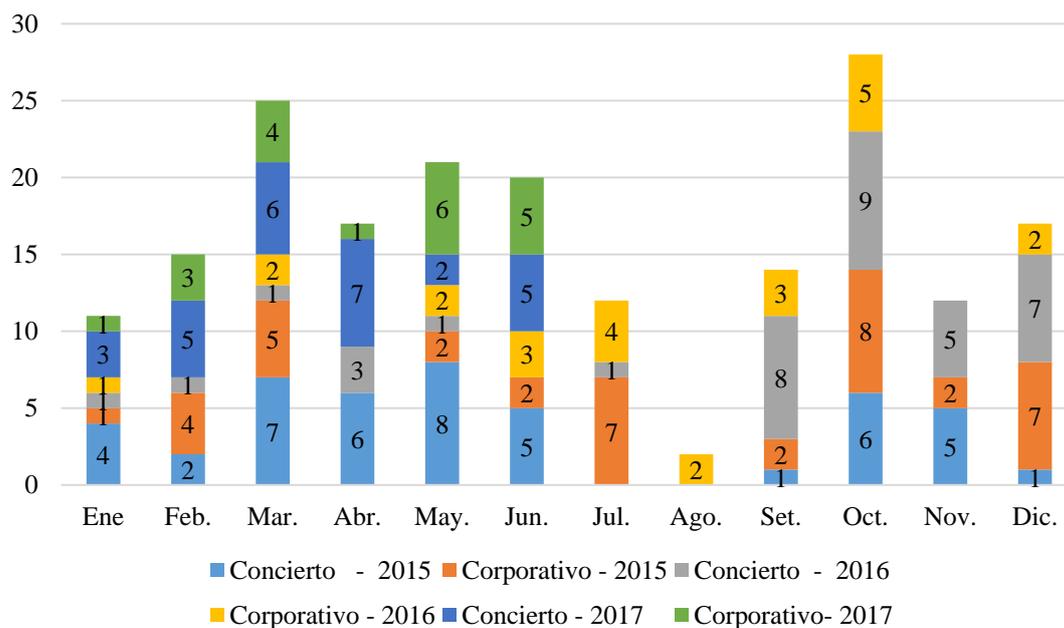


Figura 3. Tipos de eventos realizados mensualmente por Andrea Producciones. Para el año 2017 solo se ha tomado en cuenta el primer semestre.

En la figura 3 se muestran los tipos de eventos mensuales realizados en los últimos años, considerando también el año 2017, pero solo el primer semestre, ya que aún no culmina el presente año. Se puede apreciar que mensualmente se han realizados varios eventos como conciertos y corporativos.

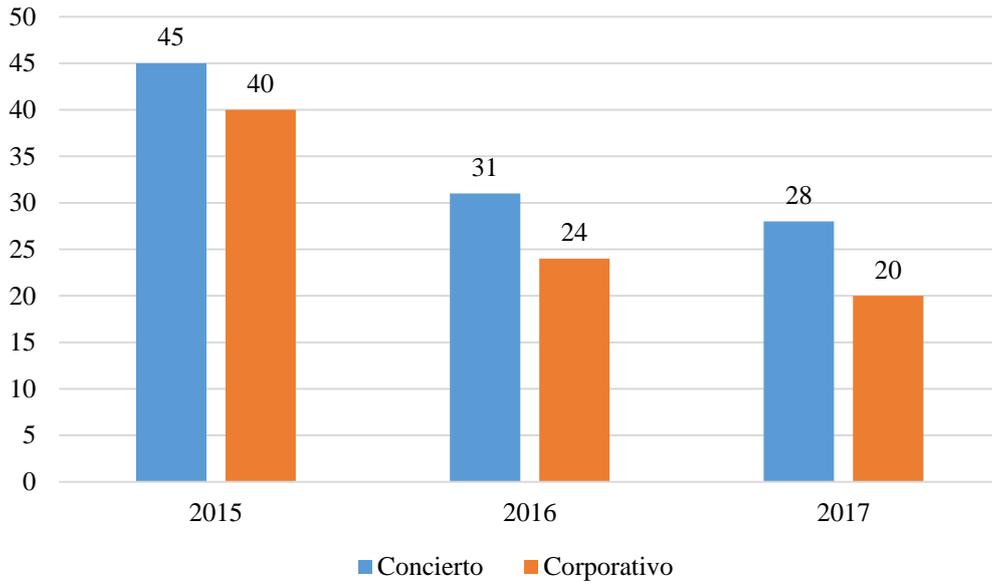


Figura 4. Cantidad de eventos realizados por tipo anualmente. Para el año 2017 solo se ha tomado en cuenta el primer semestre.

En la figura 4 se muestran los tipos de eventos realizados en los últimos años, considerando también el año 2017, pero solo el primer semestre. Al igual que en la figura 3, se puede apreciar que los conciertos han ido creciendo en los últimos años.

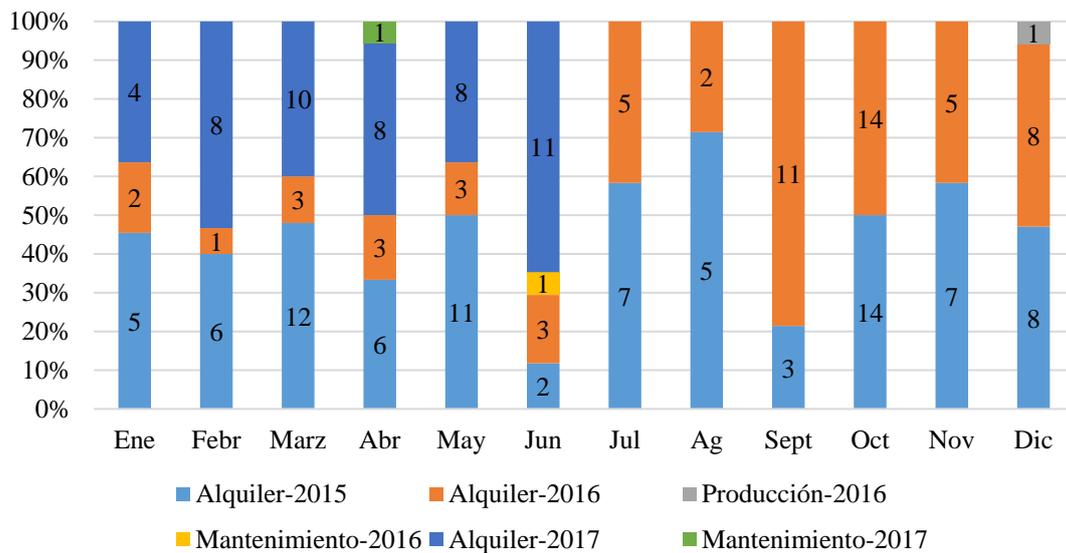


Figura 5. Cantidad de eventos realizados por tipo mensualmente. Para el año 2017 solo se ha tomado en cuenta el primer semestre.

En la figura 5 se muestra el desarrollo de los tipos de eventos a los que se ha prestado servicio mensualmente, considerando también los primeros seis meses del año 2017.

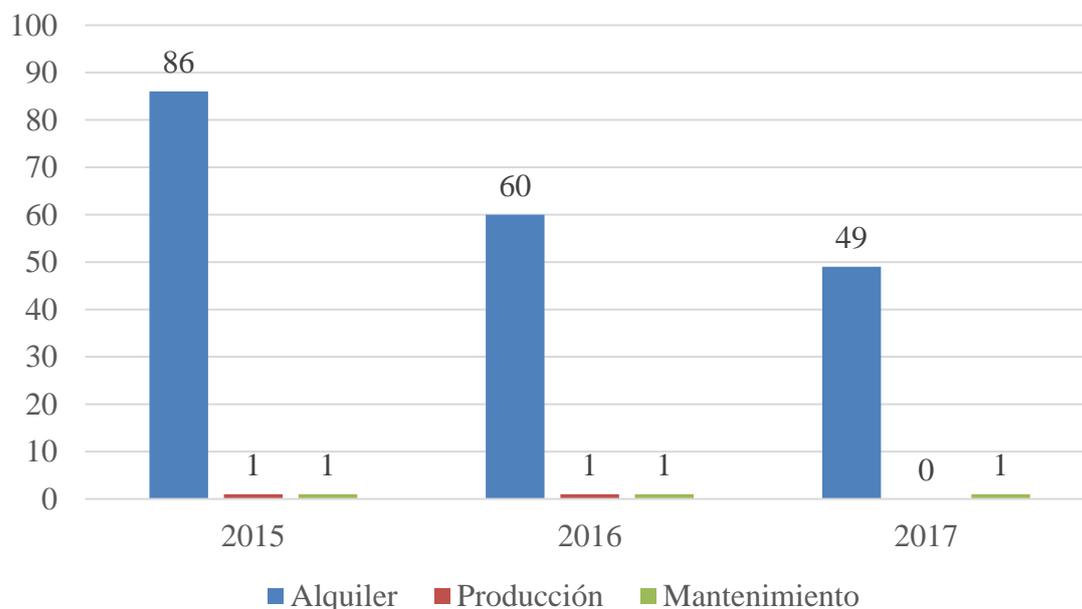


Figura 6. Cantidad de eventos realizados según su naturaleza anualmente. Para el año 2017 solo se ha tomado en cuenta el primer semestre.

En la figura 6 se muestra el desarrollo de eventos por tipo en los últimos años, considerando también los primeros seis meses del año 2017. Se muestra una tendencia de crecimiento (en alquileres) en este lapso de tiempo. Se puede apreciar también que se realiza una producción general anualmente.

- **Modelo de negocio actual**

El personal de ventas se encarga de buscar clientes potenciales, así como de mantener comunicación constante con los habituales. Por lo general, estos clientes realizan el pedido de equipo mediante un *rider* técnico (una descripción detallada de todo el material necesario) para que pueda cotizarse el servicio, pero en otros casos los clientes no tienen los conocimientos suficientes para hacerlo. Cuando esto sucede, el

Ingeniero de sonido es quien se dirige a la locación donde se realizará el evento para calcular cuál es el equipo más idóneo. Esto presenta un problema pues se depende de un solo hombre para el trabajo.

Una vez pactado el servicio, el personal técnico se encarga de transportar con antelación el equipo alquilado desde el almacén de Andrea Producciones hasta la locación respectiva para su instalación. En este momento se pueden originar demoras, puesto que antes de poder montar cualquier artefacto, se debe esperar a que se instalen las estructuras respectivas, siempre a cargo de otra empresa. Esto sucede con frecuencia.

Durante el desarrollo del evento, el personal de Andrea Producciones controla el uso de sus equipos según las necesidades del cliente para ofrecer la máxima calidad posible y se encarga de desmontarlos una vez el evento finaliza.

En las situaciones en las que el cliente requiere material con el que la empresa no cuente, el jefe de sonido se comunica con empresas del mismo rubro para solicitar el equipo en forma de préstamo. A su vez, Andrea Producciones presta equipos a otras productoras similares. Aunque existe el alquiler entre empresas, son más frecuentes esta clase de préstamos.

2.3. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto se puede tomar como un modelo de análisis que muestra tendencias de evolución de ventas desde su nacimiento en el mercado hasta su retiro. Dentro de las etapas del ciclo de vida del producto tenemos cuatro puntos a analizar:

- **Introducción:** Es la presentación en el mercado del producto que ofrece la empresa.

- **Crecimiento:** Consiste en la constante demanda que tiene el producto, es decir la aceptación, ya que va a depender de los requerimientos de los clientes.
- **Madurez:** Se da cuando la demanda del producto se mantiene y no crece más.
- **Declive:** Cuando ya no se tiene demanda en el mercado, es decir, ya no es necesario para los clientes, reduciéndose por completo los requerimientos.

Como se explicó en el acápite 1.5, no existe información estadística acerca de las ventas o utilidades en la industria del servicio de alquiler de equipos de sonido, iluminación y energía, o de la producción de eventos en general. Debido a esto, se ha considerado el ciclo de vida del producto según la demanda del mercado. Esta se ha determinado a partir del crecimiento de los eventos internacionales y de la producción de eventos masivos realizados en Perú y Latinoamérica.

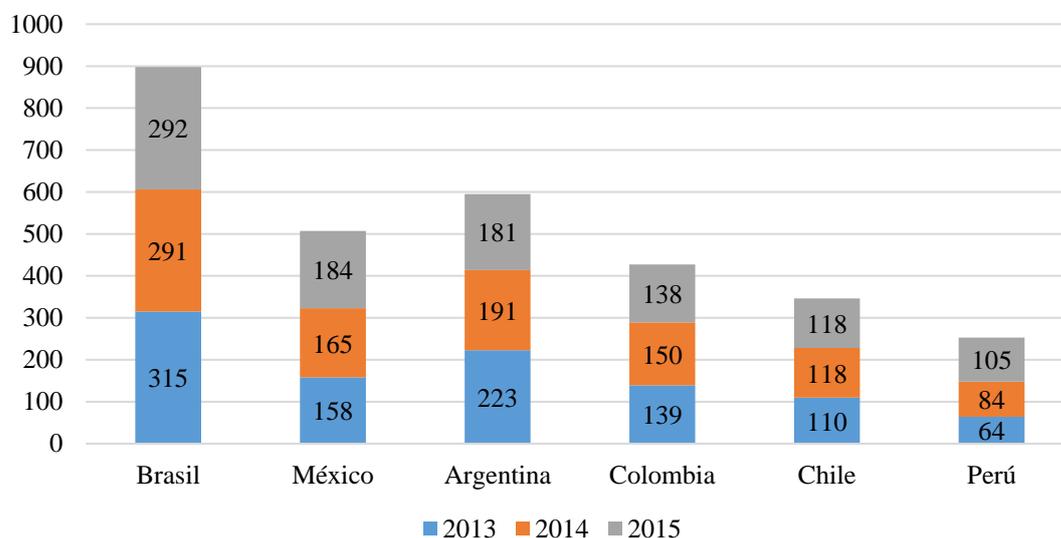


Figura 7. Cantidad de eventos internacionales en países latinoamericanos (2013-2015).

Adaptado de Ranking ICCA: Cómo les fue a los países y ciudades de Latinoamérica (2015). *Hosteltur*. Recuperado de: https://www.hosteltur.lat/132680_ranking-icca-como-les-fue-paises-ciudades-latinoamerica.html

En la figura 7 se muestra la evolución del destino Perú en el ranking de la International Congress and Convention Association (ICCA), evocado al Turismo de Reuniones en el periodo 2013 -2015. En el año 2015 el Perú se ubicó en el sexto puesto a nivel Latinoamérica y el puesto 39 a nivel mundial, con 105 convenciones realizadas como se muestra en la figura líneas arriba.

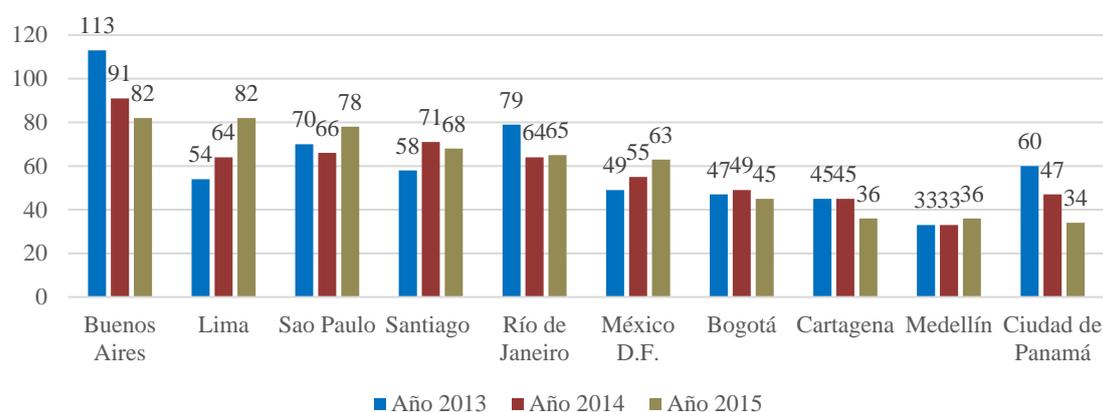


Figura 8. Cantidad de eventos internacionales realizados en principales ciudades latinoamericanas (2013-2015). Adaptado de Ranking ICCA: Cómo les fue a los países y ciudades de Latinoamérica (2015). *Hosteltur*. Recuperado de: https://www.hosteltur.lat/132680_ranking-icca-como-les-fue-paises-ciudades-latinoamerica.html

En la figura 8 se muestra la evolución de las ciudades en el ranking de la International Congress and Convention Association (ICCA), evocado al Turismo de Reuniones en el periodo 2013 - 2016. En el año 2015 Lima se ubicó en el primer lugar (junto a Buenos Aires) a nivel Latinoamérica y el puesto 26 a nivel mundial con 82 convenciones realizadas.

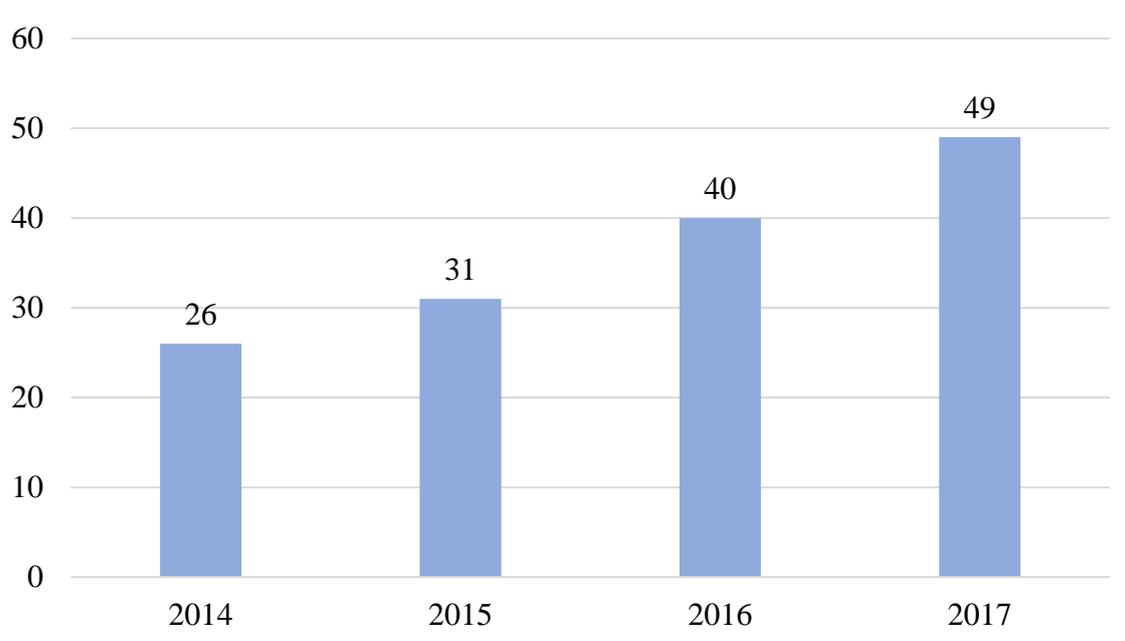


Figura 9. Conciertos internacionales realizados en Lima (2014 - 2017). Adaptado de Calendario de conciertos 2017. Teleticket. Recuperado de:

https://www.teleticket.com.pe/tlk_formularios/frm_Home.aspx

En la figura 9 se muestra el incremento de la cantidad de conciertos masivos en los últimos años en Perú. Se puede apreciar que en 2017 se realizaron casi el doble que en 2014. Se espera que esta cantidad de conciertos crezca en los próximos años.

Tabla 6

Tasa del sector de servicios versus tasa de variación de PBI real

Año	Variación %	
	Servicios	PBI
2007	8.7	8.5
2008	8.7	9.1
2009	3.6	1.0
2010	8.8	8.5
2011	7.0	6.5
2012	7.3	6.0
2013	6.2	5.8
2014	5.0	2.4
2015	4.2	3.3
2016	3.9	3.9

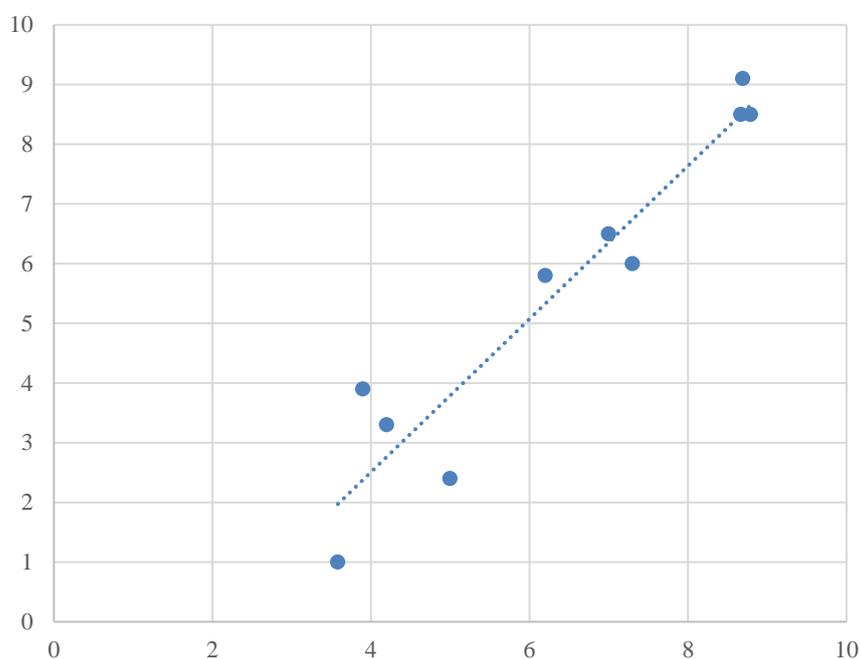


Figura 10. Dispersión de coeficiente de correlación de la variación del PBI real y del sector de servicio. Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Reporte de inflación, marzo 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado

de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

En la figura 10 se muestra que el coeficiente de correlación de la variación porcentual del PBI y la variación del crecimiento del sector servicios es de 0.9513, lo que indica una relación positiva entre los dos índices. Mientras siga creciendo la economía, el sector de servicios también lo hará. El servicio de alquiler de sonido y luces se encuentra dentro de este rubro, por lo que, según la proyección de los próximos años, también crecerá.

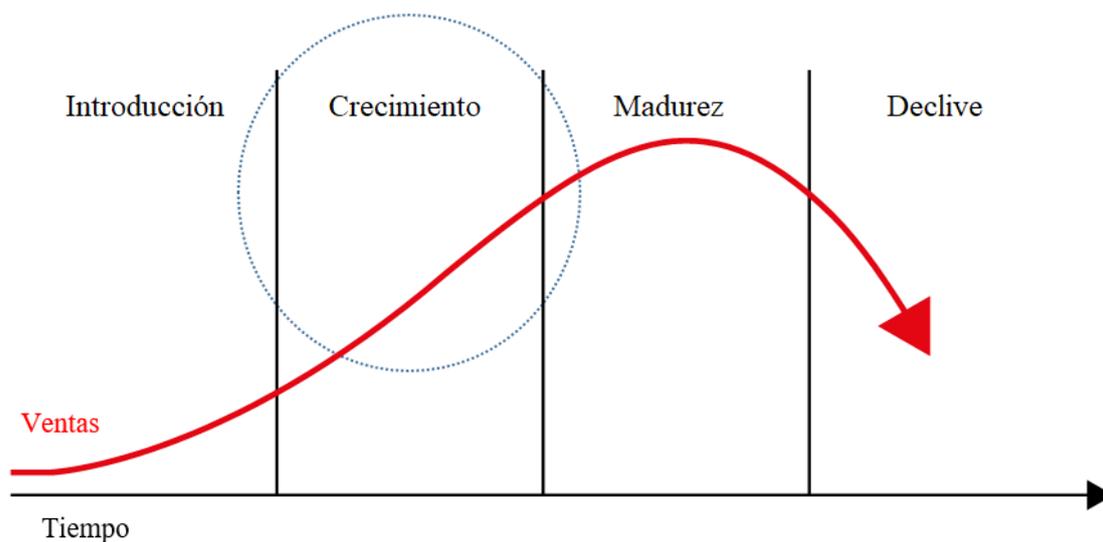


Figura 11. Ciclo de vida del servicio de alquiler de equipos de sonido, iluminación y energía.

Basado en la información expuesta anteriormente se puede inferir que el servicio de alquiler de equipos de sonido, iluminación y energía se encuentra en la etapa de crecimiento en el ciclo de vida del producto, lo cual se muestra en la figura 11.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

En la figura 12 se muestra el organigrama actual de la empresa Andrea Producciones. Cuenta con 8 trabajadores, sin embargo, en la mejor etapa económica de

la empresa contó con hasta 15 colaboradores en planilla. La reducción de personal se debió principalmente a la falta de capital de trabajo para el desembolso de sueldos.

La empresa no cuenta con un manual de funciones, sin embargo, cada puesto tiene claras sus responsabilidades en la estructura organizacional.

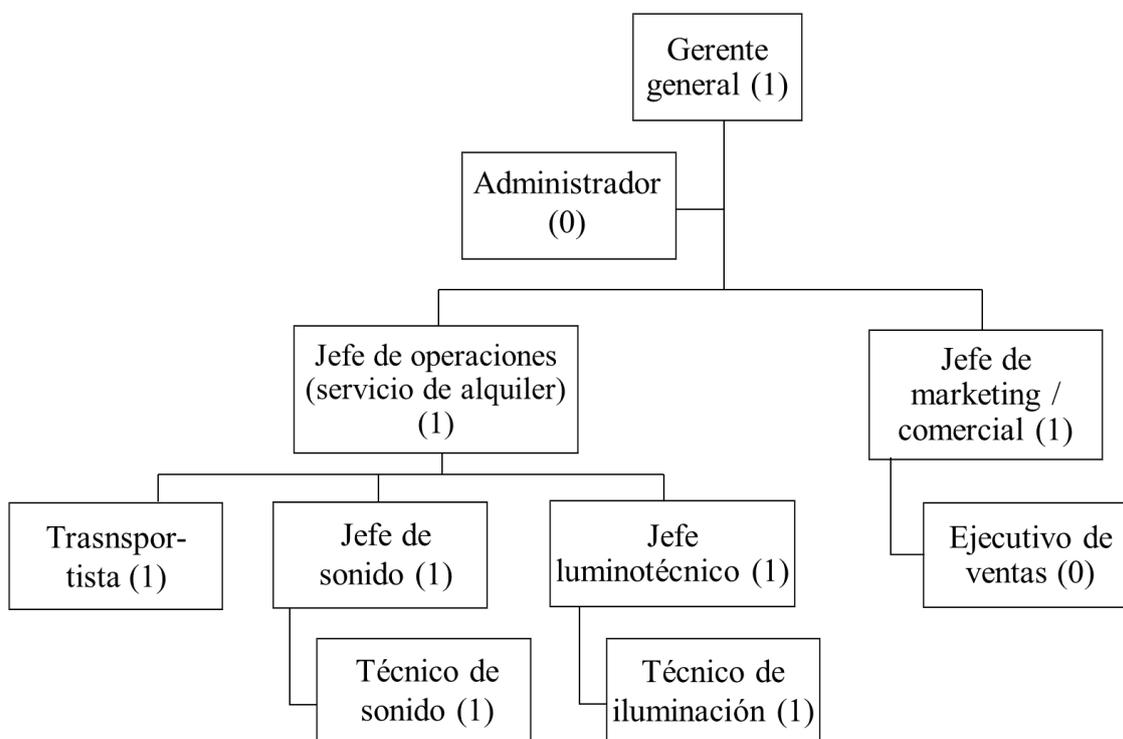


Figura 12. Organigrama actual de Andrea Producciones.

La autoridad de cada cargo en la empresa se da en forma directa y vertical. Cada colaborador rinde cuenta de sus actividades a la autoridad inmediata superior, sin que sus iniciativas y creatividad en la labor se vean afectadas.

La estructura organizacional se ha visto deteriorada por la situación económica que está atravesando la empresa, lo cual ha implicado el retiro de personal, inclusive de áreas claves como la comercial, y no han podido ser reemplazadas.

Otro evento que afectó a la empresa fue el robo de gran parte de su equipo de iluminación durante el traslado de este en 2016. Debido a esto tuvo que prescindir de parte del personal del área de iluminación.

La Gerencia general está a cargo del dueño de la empresa, quien a su vez desempeña las funciones de administrador.

La gestión de marketing y comercial estaba a cargo de una persona que se retiró a mitad de año por lo que el Gerente General también tuvo que asumir dichas funciones.

La contabilidad de la empresa es realizada por un servicio externo. Sin embargo, la revisión de los resultados también la realiza el gerente general porque tiene la formación de contador.

La parte operativa está a cargo de un Jefe de Operaciones y de un Jefe Luminotécnico. En esta área es donde se encuentra el personal que lleva más tiempo en la empresa. Estos trabajadores son los que más identificados se encuentran con los objetivos de la empresa. Esta identificación se ve reflejada en el servicio de excelencia que brinda la empresa a sus clientes. Cuando la capacidad de respuesta es rebasada, el Gerente General, que tiene los conocimientos técnicos del negocio, también interviene para poder cumplir con los compromisos.

Del análisis de la estructura organizacional actual de la empresa y su desempeño, se ha podido observar una gran carga laboral sobre el Gerente General, que va más allá de sus funciones, lo cual no le permite un eficiente desempeño, afectando la toma de decisiones y las respuestas oportunas necesarias, tanto en la parte financiera como en la comercial. Esto se ve reflejado en los bajos resultados económicos de la empresa, que se encuentra en una situación difícil. Por tal motivo se ha concluido en la necesidad de reformular la estructura organizacional de la empresa, estableciendo posiciones claves y con personal competente en ellas, para que se desarrollen las estrategias que permitan alcanzar los objetivos trazados.

Tabla 7

Denominación del cargo por órganos

N°	Denominación del cargo	Actual	Propuesto	Observaciones
<u>Órganos de dirección</u>				
1	Gerencia general	1	1	
2	Administrador	0	0	No existe el puesto.
<u>Órganos de Línea</u>				
3	Jefe de administración, finanzas y Sistemas	0	0	Función realizada por Gerente general.
4	Asistente de administración y finanzas	0	1	
5	Jefe de Marketing/Comercial	1	1	
6	Ejecutivo de ventas	0	2	
7	Asistente comercial	0	1	
8	Jefe de producción de eventos	0	1	
9	Director de arte	0	1	
10	Asistente de producción	0	2	
11	Jefe de operaciones (servicio de alquiler)	1	1	
12	Jefe de sonido	1	1	
13	Técnico de sonido	1	3	
14	Jefe luminotécnico	1	0	No existe el puesto.
15	Técnico de iluminación	1	2	
16	Técnico de grupo electrógeno	0	0	Función realizada por jefe de operaciones.
17	Encargado de transporte	1	1	
18	Encargado de almacén y mantenimiento	0	1	
		8	19	
<u>Órganos de asesoría externa</u>				
19	Asesor contable y tributario.	1	1	
20	Asesor Legal.	0	1	
		1	2	
Total		9	17	

En la figura 13 se aprecia el organigrama propuesto.

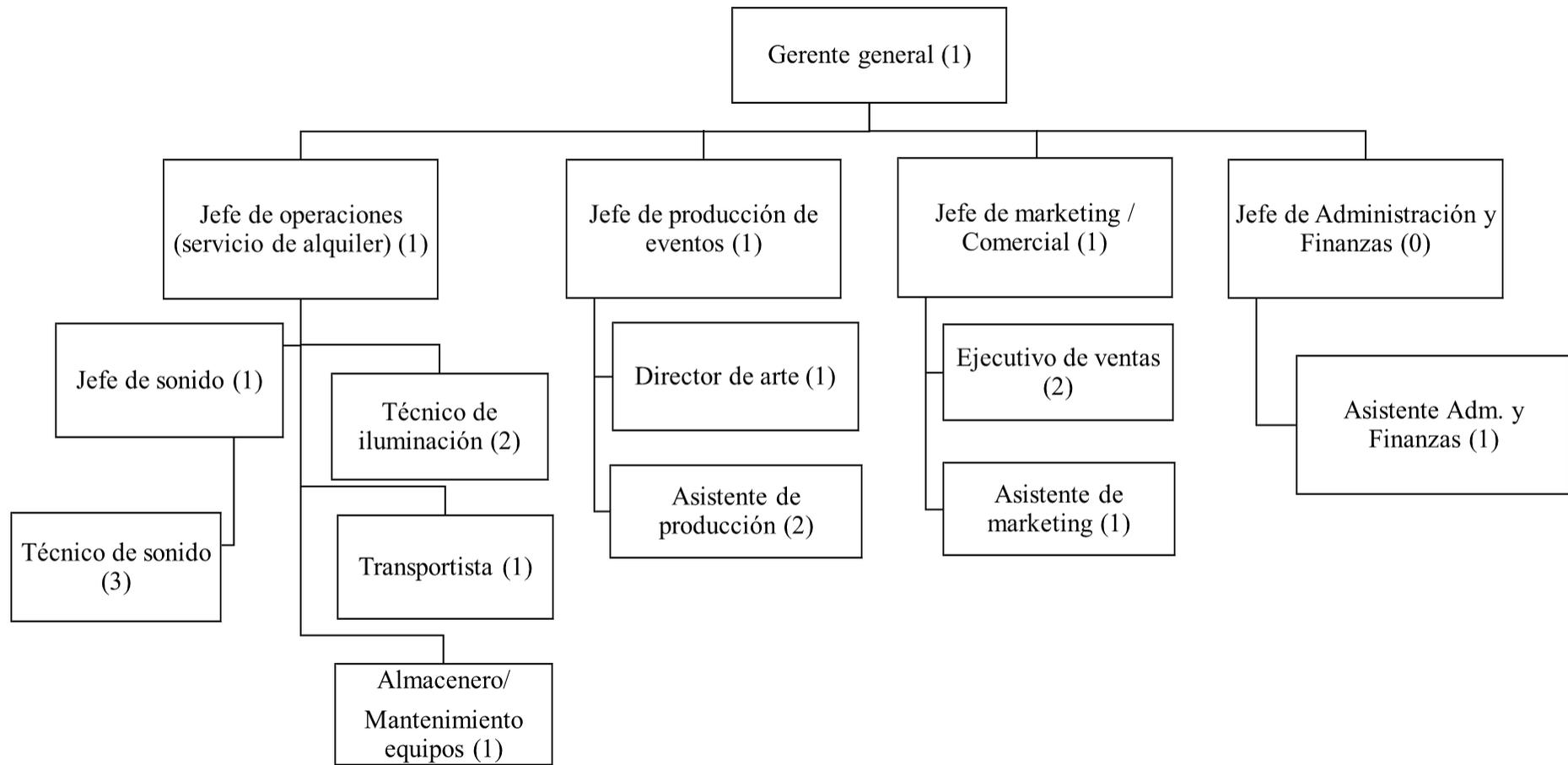


Figura 13. Organigrama propuesto de Andrea Producciones.

Los colaboradores que participan en el organigrama son los siguientes:

- **Gerente general:** Coordina los recursos internos de la empresa y representa a la empresa frente a reuniones con terceros. Asimismo, controla las metas y objetivos definidos.
- **Jefe de administración y finanzas:** Decisor de la contratación del personal y la modificación de la organización interna, supervisor constante de los libros de la empresa, proyectos de presupuesto, de balance general y estados financieros. Actualmente estas funciones también recaen en el Gerente General.
- **Asistente de administración y finanzas:** Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa. También es responsable de llevar los estados de resultados contables de la empresa.
- **Jefe de marketing/comercial:** Responsable del desarrollo y ejecución de las campañas de marketing, estudio de mercado y aplicación de estrategias, así como el seguimiento de estas.
- **Asistente comercial:** Responsable de la generación de los indicadores y análisis de estos para la aplicación de campañas y estrategias desarrolladas por el jefe de marketing/comercial.
- **Ejecutivo de ventas:** Es el encargado de comercializar los diferentes productos o servicios de la empresa.
- **Jefe de producción de eventos:** Responsable de hacer cumplir los requerimientos del cliente una vez aceptada la propuesta económica. Asimismo, hacer cumplir los procesos definidos.

- **Director de arte:** Responsable de dirigir los equipos de diseño artístico y diseño de producción, cuidando el aspecto visual.
- **Asistente de producción:** Responsable de administrar, supervisar al personal para que cumpla con todos los procedimientos y con la ejecución de los requerimientos.
- **Jefe de operaciones (servicio de alquiler):** Elaboración del plan estratégico y operativo de la empresa y su evaluación periódica del seguimiento de estos. Asimismo, es el responsable del control de las actividades de la corporación y el éxito de la realización de las actividades contratadas. Esta función también es dependiente del Gerente General.
- **Jefe de sonido:** Posee un gran conocimiento en la física del sonido, no solo maneja temas de post-producción, también conoce de la grabación de sonido, acústica, electroacústica, así como el diseño de sistemas para las áreas indicadas.
- **Técnicos de sonido:** Capacitados para operar y configurar sistemas y equipos de procesos productivos audiovisuales, enfocándose a la industria musical.
- **Técnico de iluminación:** Capacitado para operar dichos equipos que se utilizan en zonas donde no se tiene acceso a fuentes permanentes e energía eléctrica.
- **Transportista:** Personal que se encarga de transportar los activos e implementos de la empresa al lugar donde se realizará los eventos acordados.

- **Almacenero/Mantenimiento de equipos:** Responsable de proporcionar materiales que los clientes solicitan dentro de sus requerimientos.

Para cubrir ciertos requerimientos la empresa contrata servicios externos como la contabilidad y el asesoramiento legal.

2.5. Situación del mercado y financiera actual de la industria

El mercado lo componen los organizadores de eventos, que pueden ser las empresas privadas, el sector público, las representaciones diplomáticas, las organizaciones sin fines de lucro (ONG), organizaciones culturales y las personas naturales.

- **Empresas privadas:** Compuestas por sociedades formadas con capital privado con una finalidad lucrativa. Para conseguir sus fines destinan parte de sus recursos a la organización de eventos, muchas veces para promover algún producto o fortalecer el clima laboral.
- **Sector público:** Compuesto principalmente por los ministerios y las municipalidades, cuyo propósito principal al organizar eventos es la comunicación con la comunidad o para difundir el arte y la cultura.
- **Representaciones diplomáticas o embajadas:** Realizan eventos con la finalidad de estrechar lazos con Perú y otros países mediante eventos culturales y artísticos.
- **Organizaciones sin fines de lucro:** Su organización de eventos tiene por finalidad obtener recursos para causas altruistas, como por ejemplo, la reconstrucción de viviendas afectadas por desastres naturales, apoyo a comunidades indígenas, etc.
- **Personas naturales:** Principalmente eventos familiares, como son los matrimonios, quinceañeros, aniversarios, etc.

La información financiera de las empresas de la industria de los eventos es casi nula. Solo se cuenta con notas de prensa en lo referente a los conciertos. Por ejemplo, algunos representantes de empresas indican que en 2016 hubo resultados mixtos en cuanto a pérdidas o ganancias de los empresarios que invirtieron en la realización de los megaconciertos. Algunos de ellos señalan que fue un buen año y otros manifiestan que no les fue bien. En este último caso, a decir de ellos, el motivo fue que aparecieron muchos “empresarios golondrinos” entusiastas por el auge de los conciertos, que incrementaron la oferta de forma descoordinada, lo que ocasionó que el público tenga que elegir entre uno u otro espectáculo en un mismo mes. Esto generó la baja asistencia a algunos conciertos y por consiguiente originó pérdidas.

No se cuenta con mayor información financiera sobre la industria de eventos en Perú. Sin embargo, en lo relacionado a los conciertos, existen muchas posibilidades de negocio en el mercado, debido a la gran oferta de conciertos que se realizan en Lima, como se puede apreciar en la tabla 9.

Tabla 8

Conciertos internacionales programados en Lima en 2017

Concierto	Fecha	Lugar
Donavon Frankenreiter + Caloncho	17 de enero	MAC Barranco
Nicolas Jaar	24 de enero	CC. Barranco
Jenny Berggren	28 de enero	Discoteca Mango's
Pablo Milanés	4 de febrero	Gran Teatro Nacional
Kudai	4 de febrero	Parque de la Exposición
Human Tetris y The KVB	8 de febrero	Discoteca Mango's
Él mató a un policía motorizado	16 de febrero	CC. Barranco
Camila, Sin Bandera y Río Roma	14 de febrero	Jockey Club
Él mató a un policía motorizado	16 de febrero	C.C. Barranco
Belphegor	23 de febrero	CC. Festiva
Jerry Rivera, Víctor Manuelle, etc.	25 de febrero	Explanada de Punta Hermosa
Andrés Céspedes	28 de febrero	Teatro Pirandello
Los Cafres	4 de marzo	Explanada de Punta Hermosa
Lacuna Coil	14 de marzo	Discoteca Mango's
Justin Bieber	5 de abril	Estadio Nacional
Lima Back in Dark	8 de abril	CC. Festiva
Soy Luna	18 de abril	Jockey Club
Bryan Adams	19 de abril	Jockey Club
Blessing lies en el Nirvana	22 de abril	Local El Nirvana
Tono Tonerós 90s: Pablo Ruiz en Lima	22 de abril	Discoteca Mango's
Kongos en Lima 2017	23 de abril	Bazar de Miraflores
Billy Sheehan en Lima 2017	24 de abril	Teatro Julieta
Vivo x el rock 9	29 de abril	Estadio Nacional
Lima Popfest 2017	29 de abril	Fuga de Barranco
Green Arena Fest	6 de mayo	Green Arena
Linkin Park	11 de mayo	Estadio Nacional
Ed Sheeran	13 de mayo	Estadio Nacional
Slowdive	18 de mayo	CC. Barranco
Festival Cultura Libre	20 de mayo	Parque Avelino Cáceres
Sonata Arctica	23 de mayo	Discoteca Mango's
Gianmarco en el Gran Teatro Nacional	25 de mayo	Gran Teatro Nacional
South Bound Tour 2017	28 de mayo	CC. Festiva
El último vecino en Lima 2017	30 de mayo	Nébula de Miraflores
Amon Amarth en Lima 2017	2 de junio	CC. Barranco
GIT en Lima 2017	8 de junio	CC. María Angola
La Oreja de Van Gogh en Lima 2017	9 de junio	CC. María Angola
Love of Lesbianas en Lima 2017	14 de junio	C.C. Barranco
Sep7imo Día	17 de junio	Jockey Club

Conciertos internacionales programados en Lima en 2017 (continuación)

Concierto	Fecha	Lugar
Dorian en Lima 2017	22 de junio	Sargento Pimienta
Willie Gonzáles	2 de julio	C.C. María Angola
Tony Vega	14 de julio	C.C. Barranco
Salsa con clase 5 presenta a Víctor Manuel, Jerry Rivera, Alberto Barrios y Tony Vega	15 de julio	Club Lawn Tennis
Bad Bunny	27 de julio	Barranco Bar
Marc Anthony – Carlos Vives Unido 2	12 de agosto	Estadio Nacional
Salsa VIP con los 4 de Cuba	26 de agosto	Jockey Club
Maroon 5	19 de septiembre	Estadio Nacional
Green Day	15 de noviembre	Estadio Nacional
Bruno Mars	30 de noviembre	Estadio Nacional
Vivo x el Rock	17 de diciembre	Estadio Nacional

A esto se debe sumar la gran cantidad de eventos que realizan las empresas privadas, y que no se publican masivamente. Aunque por lo general cuentan con una menor inversión que los conciertos, se realizan con mayor frecuencia.

Además, Lima es la ciudad que más ha crecido en Latinoamérica en los últimos cuatro años en lo que respecta a la realización de convenciones internacionales, como se demuestra en la figura 14.

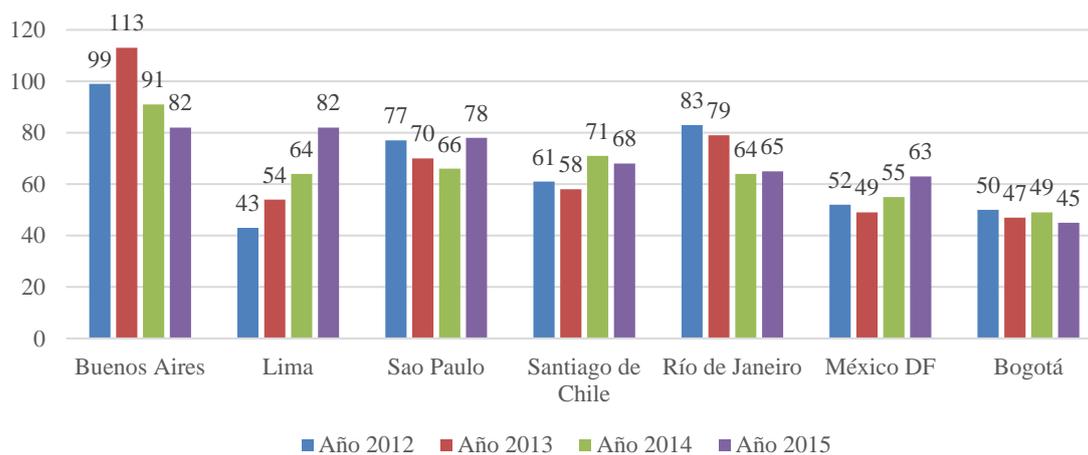


Figura 14. Cuadro comparativo por número de eventos entre ciudades latinoamericanas.

Adaptado de Niveles socioeconómicos (2016). *APEIM*. Recuperado de

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Tito Aguilar, magister en Marketing de ESAN, manifiesta que las personas de todos los niveles socioeconómicos tienen una gran disposición de gasto en diversión. En un estudio realizado por Arellano Marketing en 2015, se indica que el peruano promedio prioriza el gasto en entretenimiento antes del de educación, salud, transporte, cuidado personal o ahorro. Esto indica un *insight* muy fuerte en la dinámica del comportamiento del ser humano: "No todo puede ser trabajo, debe existir tiempo para desconectarse, relajarse y luego poder continuar con las labores del día a día". Esa es la razón por la cual la oferta de recreación, ocio y entretenimiento es muy fuerte, diversa y dirigida a todos los segmentos del mercado ("La industria del entretenimiento", 2016).

Lo descrito anteriormente se refleja en las estadísticas mostradas por APEIM en 2016. Mientras que el ingreso familiar promedio en el NSE A se redujo en 6% y en el NSE B en 4.5% de 2015 a 2016, el gasto promedio en esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza solo se redujo en 1% en ambos NSE en el mismo periodo.

Tabla 10

Ingresos y gastos según NSE 2016 – Lima Metropolitana

Gasto promedio	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1: Alimentos	688	997	787	692	709	662	582	467
Grupo 2: Vestido y calzado	98	253	136	87	92	78	62	44
Grupo 3: Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda	256	566	382	236	258	195	153	84
Grupo 4: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	110	611	165	65	71	55	48	37
Grupo 5: Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos	126	301	175	117	133	87	77	53
Grupo 6: Transporte y comunicaciones	209	861	361	150	168	116	74	46
Grupo 7: Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza	233	879	375	182	200	151	95	56
Grupo 8: Otros bienes y servicios	113	286	154	101	109	86	72	57
Promedio general de gasto familiar mensual	3110	7362	4249	2840	3012	2527	2034	1479
Promedio general de ingreso familiar mensual	3927	10860	5606	3446	3649	3075	2321	1584

Nota: Ingreso estimado en base al gasto.

Capítulo 3: Formulación de visión, misión y valores de la empresa

3.1. Visión

La visión sienta las bases para desarrollar la declaración de la misión, respondiendo principalmente a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos? Por eso, debe de ser breve, y de preferencia debe de constar de un solo enunciado (David, 2013, p. 45).

3.1.1. Visión actual de la empresa

“Ser la mejor y más reconocida empresa de servicios de calidad para eventos a nivel nacional e internacional”.

3.1.2. Análisis de la visión actual

La visión actual de Andrea Producciones es muy vaga. Aunque responde a la pregunta sobre qué quiere ser en el futuro, no está claro en qué tipo de servicio quiere sobresalir, ni tampoco a qué tipo de eventos está enfocada.

Además, se considera poco realista que la empresa pueda alcanzar el estatus de “la más reconocida a nivel internacional” en el mediano plazo. En vez de ser un estímulo se podría convertir en un motivo de poca identificación con ella.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

Para la elaboración de la visión propuesta para Andrea Producciones se utilizará la tabla 11, que contiene las preguntas y las palabras de respuesta que debe contener la visión.

Tabla 11

Lineamientos para elaborar la visión

Pregunta	Frase, oración, párrafo que responde la pregunta
¿Cómo queremos que nos vean nuestros accionistas?	Líder, rentable, solvente, solida, eficiente
¿Cómo queremos que nos vean nuestros <i>stakeholders</i> ?	Eficaz, confiable
¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes?	Confiable, solvente, solida, eficiente, innovador, preocupada por sus clientes.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro personal?	Solvente, solida, eficiente, preocupada por su personal
¿Cómo queremos que nos vea la ciudadanía en general?	Útil, que respeta el medio ambiente, con gran sensibilidad social
¿Qué pasa con nuestros factores críticos de éxito?	Se desarrollan, se consolidan.
¿Qué pasa con nuestros valores?	Se fortalecen, se masifican, se difunden.

Nota: Adaptado de Algunas palabras clave (ejemplos). *Scribd*. Recuperado de

<https://es.scribd.com/doc/6909181/Hojas-de-Analisis-de-Vision-y-Mision>

3.1.4. Visión propuesta

“Ser considerada una de las productoras de eventos más confiables y solventes, satisfaciendo los requerimientos de todos nuestros clientes”.

Esta visión describe el objetivo de la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta que uno de los objetivos de Andrea Producciones es posicionarse en el mercado de producción general de eventos, que abarca los distintos tipos de eventos desarrollados en el acápite 1.1. Se entiende que este posicionamiento incluye la percepción de todos los grupos de interés, tales como clientes, no clientes, colaboradores y *stakeholders*.

3.2. Misión

La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre

todo, para el diseño de las estructuras gerenciales (David, 2013, p.46). Debido a esto, se analizará la misión actual y en base a esto se propondrá una nueva misión.

3.2.1. Misión actual de la empresa

“Trabajamos para ayudar a las personas y empresas a desarrollar el potencial de su evento a través de un servicio de excelencia, inspirado en la pasión, experiencia y compromiso”.

3.2.2. Análisis de la Misión actual

En la tabla 12 se analiza a detalle la misión actual, según sus componentes más relevantes, según indica David (2013, p. 53).

Tabla 12

Análisis de la misión actual de Andrea Producciones

Componentes	Análisis
Clientes	Personas y empresas.
Productos o servicios	Desarrollar el potencial de eventos.
Mercados	-
Tecnología	-
Supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	-
Filosofía	Servicio de excelencia.
Autoconcepto	-
Imagen pública	Siempre respetar las leyes vigentes.
Empleados	Inspirados en la pasión y compromiso.

Nota: Adaptado de David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*.

Juárez, México: Pearson.

La misión no refleja el servicio que Andrea Producciones brinda actualmente, que es el alquiler de equipo sonido e iluminación para eventos. Sin embargo, parece estar más relacionada con la producción de los mismos. Se especifica que presta servicios a cualquier clase de cliente (para personas y empresas, aunque deja a un lado a las organizaciones estatales) para “desarrollar el potencial” de sus eventos, a través de la

experiencia, pasión y compromiso. El desarrollo de este potencial es una tarea difícil desde el enfoque meramente del alquiler.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Para poder proponer una misión más acorde a la industria que Andrea Producciones quiere afrontar, primero se analizarán los nueve componentes que la hacen más efectiva:

Tabla 13

Análisis de la misión propuesta para Andrea Producciones

Componentes	Análisis
Clientes	Empresas, organizaciones sin fines de lucro, entidades estatales y personas naturales
Productos o servicios	Producción general de eventos.
Mercados	El ámbito de acción de Andrea Producciones es el Perú.
Tecnología	Satisfacer cualquier necesidad tecnológica que el cliente posea.
Supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Satisfacer la demanda de los clientes sin el desmedro de la calidad, teniendo en cuenta que un buen servicio asegurará las operaciones a largo plazo.
Filosofía	Trabajar bajo la creencia que la calidad debe reflejarse en todas las etapas de la producción.
Autoconcepto	La calidad del servicio es la principal característica de Andrea Producciones.
Imagen pública	Siempre respetar las leyes vigentes.
Empleados	Mantener un excelente ambiente laboral, capaz de atraer al mejor personal capacitado, que realice sus tareas con pasión y compromiso.

Nota: Adaptado de David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*.

Juárez, México: Pearson.

En la tabla 13 se definen los componentes básicos de una buena misión. Se atenderá la demanda de cualquier tipo de cliente, tanto personas naturales como jurídicas, en la organización y planeación de los eventos que deseen realizar, en todo el departamento de Lima. Para esto, utilizará cualquier método tecnológico que se necesite.

Como cualquier empresa, Andrea Producciones tiene como objetivo una alta rentabilidad, sin embargo, no desprestigiará la calidad ofrecida con el fin de realizar una mayor cantidad de eventos. Para esto, inculcará en sus trabajadores un ambiente laboral en el que se prime la pasión y el compromiso, siempre respetando las leyes.

Siguiendo estos lineamientos, Andrea Producciones pretende posicionarse como una de las mejores productoras de eventos en el mercado local.

3.2.4. Misión propuesta

Con los componentes explicados en la tabla 13, se propone la siguiente misión:

“Andrea Producciones ofrece servicio de calidad en la producción de eventos en el Perú, que satisface todas las necesidades de sus clientes en base a la pasión y responsabilidad de sus colaboradores”.

En esta misión no se detalla explícitamente el componente 5, relacionado a la preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad. Sin embargo, al plantearse la meta de ser una de las productoras de eventos más reconocidas, se cree que la rentabilidad está sobreentendida.

3.3. Valores

3.3.1. Valores actuales de la empresa

Los valores organizacionales son definidos como la base de la organización que generan los distintos beneficios que se aplican en los colaboradores y la propia empresa. Actualmente la empresa no ha definido valores como parte de la cultura de la organización, por lo que serán definidos.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

Aunque no están establecidos por la administración, los trabajadores de Andrea Producciones manifiestan que siguen los lineamientos de calidad y servicio al cliente,

con los cuales se cumplen los tiempos de respuesta y los requerimientos que esperan los clientes.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Al definir los valores organizacionales es importante que estén alineados con los distintos objetivos de la organización, ya que deberán ser el cimiento para el éxito de estos.

3.3.4. Valores propuestos

En la tabla 14 se muestran los valores organizacionales propuestos, considerando los objetivos y la naturaleza de las actividades que realiza la empresa. Se definen como valores: calidad, servicio al cliente, responsabilidad, trabajo en equipo y pasión.

Tabla 14

Valores propuestos para Andrea Producciones

Valor	Significado
Calidad	Todos los equipos de sonido, iluminación, energía y backline ofrecidos son de excelencia.
Servicio al cliente	La empresa debe estar orientado 100% al cliente, ya que debe de atender sus solicitudes y requerimientos en la medida de los posible para el logro de la excelencia del servicio.
Responsabilidad	La empresa se compromete a entregar a los colaboradores buenas condiciones laborales. Con respecto a los clientes, se compromete a ofrecer un excelente servicio y bienes de calidad. Asimismo, contribuir con el medioambiente, cumpliendo con las leyes designadas.
Trabajo en equipo	Compromiso de la empresa en hacer participar a los colaboradores en los eventos y actividades de Andrea Producciones. Asimismo, escucharlos y de ser posible tomar en cuenta las ideas o propuestas positivas que beneficiarán a la organización.
Pasión	Los colaboradores de la empresa sienten pasión por las actividades que realizan, ya que están enfocados en la música y a todo lo que involucra el desarrollo exitoso de los eventos, por lo que trabajan con mucha dedicación.

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

Establecidos la visión, misión y los valores de la empresa, es importante la difusión de estas, de manera tal que el personal se identifique con ellos. De esta manera se logra una cultura organizacional en la empresa.

En la misión propuesta se indica lo que hace la empresa y los valores en los cuales se sostiene.

- Servicio al cliente es la razón de ser de la empresa, por lo que es el primer valor que todo el personal debe de tener interiorizado. La importancia que se le dé al cliente hará la diferencia con la competencia.
- La calidad es el valor que permitirá que los servicios prestados cumplan los requerimientos mínimos del cliente y superen sus expectativas.
- La responsabilidad es el valor con el cual se demuestra a los clientes que se cumplen los compromisos asumidos. De esta manera se genera un vínculo de confianza.
- El trabajo en equipo en equipo permitirá una mejor comunicación entre los colaboradores de la empresa y a su vez ofrecer un mejor servicio a los clientes.
- La pasión es el valor que fomentará el compromiso de los trabajadores para conseguir las metas trazadas.

Teniendo como pilares los valores indicados, se podrá cumplir con la misión propuesta y con ello aspirar a lograr la visión propuesta.

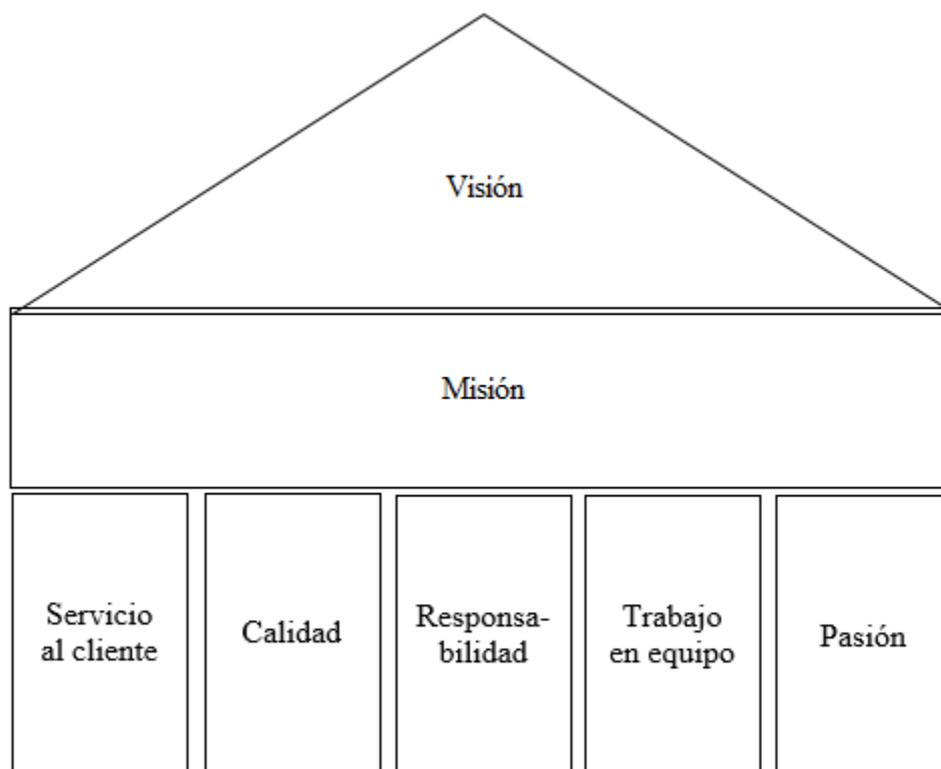


Figura 15. Alineamiento de visión, misión y valores de Andrea Producciones.

Capítulo 4: Análisis externo

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Las tendencias políticas, socioculturales, económicas, tecnológicas y ambientales evolucionan constantemente con el paso del tiempo, impactando directamente a todos los ámbitos de la economía. Debido a que estos factores son de índole externo, la empresa no tiene el poder ni la influencia de modificarlos, por lo que ha de adaptarse a estos.

Mediante el análisis de la situación actual y las proyecciones futuras de las fuerzas externas se pueden definir las amenazas que existen en el mercado actual de la empresa, además de aprovechar oportunidades que puedan aparecer en otros mercados similares (Hill & Jones, 2005, p. 42).

4.1.1. Análisis político-gubernamental

En los últimos años la economía peruana ha crecido a un ritmo constante. Sin embargo, este crecimiento se ha debido principalmente a una mayor producción del sector minero. En cambio, la inversión privada se ha contraído y la informalidad ha aumentado. Debido a esta perspectiva de crecimiento económico reducida, el actual gobierno ha planteado una serie de reformas estructurales, con la esperanza de alcanzar un crecimiento anual sostenido (MEF, 2016). El gobierno enfatizará estas reformas estructurales a través de dos principales políticas:

- Destrucción de inversión en infraestructura (aproximadamente 18 000 millones de dólares).
- Incrementar la productividad mediante la formalización.

- **Confianza empresarial**

Según una encuesta de Apoyo Consultoría realizada a empresarios, las perspectivas económicas hacia el año 2020 son muy buenas. Mientras que en 2015 solo

el 67% de empresarios pensaba que Perú presentaría un mejor entorno para los negocios, esta esperanza creció a 95% en 2016. Asimismo, la perspectiva de formalización del país subió de 48% a 80% en el mismo periodo (MEF, 2016).

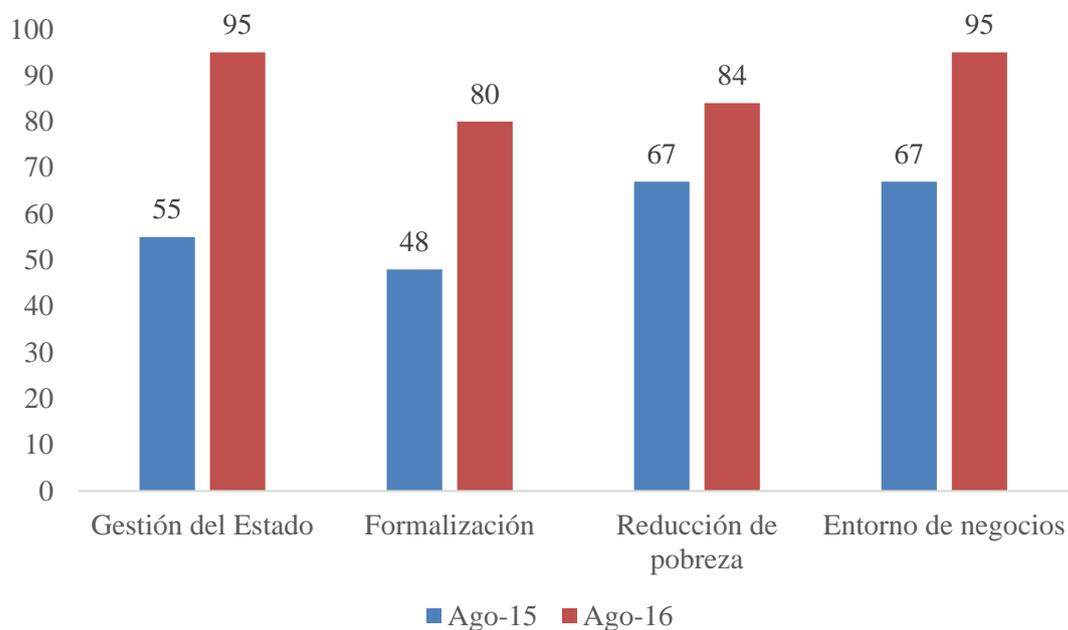


Figura 16. Encuesta de perspectiva de mejora según ejecutivos (% de encuestados).

Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

La meta del Estado para 2021 es alcanzar un nivel de confianza empresarial de 60%. El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE, 2016) considera que este nivel se alcanzará con las medidas que el gobierno aplique a la economía, y supone que esta confianza se traducirá en incremento de la inversión privada. Para 2020 la confianza empresarial deberá encontrarse en crecimiento, con un 19.40%

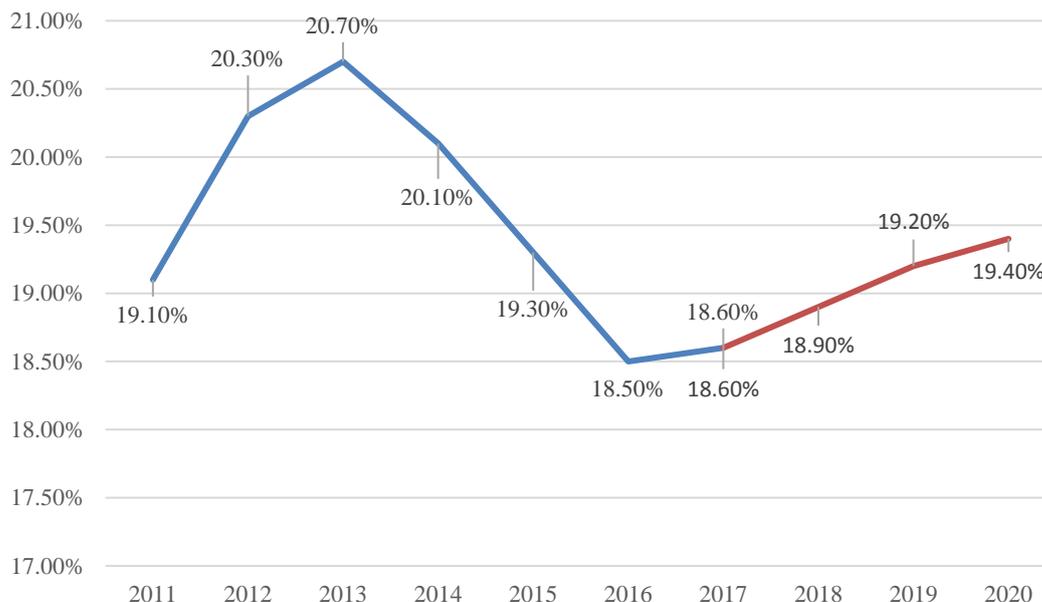


Figura 17. Evolución y tendencia de la inversión privada como porcentaje del PBI.

Adaptado de Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. (2016). *Plan estratégico corporativo de FONAFE 2017-2021*. Recuperado de http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion_FONAFE/Fonafe_Empresa/PEC_FONAFE_2017-2021.pdf

- **Políticas tributarias y de formalización**

La reducción del Impuesto General a las Ventas (IGV) de 18% a 17% fue otra de las medidas que anunció el gobierno durante la campaña electoral. Sin embargo, para Suclupe y Solís (2017), esta meta sería muy difícil de conseguir incluso en un escenario optimista. Con los desastres ocasionados por el fenómeno Niño Costero, sucedido a inicios de 2017, no se prevé una reducción del IGV en el corto plazo.

En 2016, el gobierno solicitó facultades legislativas especiales en materia tributaria, argumentando, que, de no darse, en 2020 se recaudaría aproximadamente S/3 500 millones menos (“MEF: recaudación,” 2016). Para evitar esta caída en la recaudación, el MEF plantea incrementar la tasa de impuesto a la renta a 30% y la tasa de dividendos a 4.1%, lo que supondría un “incremento exponencial” a la recaudación. Se considera que puede incrementar los S/1 400 millones de tributos proyectados a S/6

500 millones en 2021 (“MEF: recaudación,” 2016). No obstante, todavía no se ha fijado cuándo se aplicará esta medida.

Por otro lado, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) realizada en 2015, el 74.2% del total de la población económicamente activa (PEA) posee un empleo informal. Más de 6 millones de empresas informales contribuyen a casi el 19% de la totalidad del PBI. La estrategia del Estado para formalizar el mercado se basa en tres principios (MEF, 2016):

- Reducción de barreras de formalización.
- Mejora de los servicios públicos (educación, salud, infraestructura y seguridad ciudadana).
- Elaborar políticas pro-formalización.

El vicepresidente del grupo soberano de Moody’s Investors Service, Jaime Reusche (2016), considera que, si el gobierno logra su objetivo de duplicar el porcentaje de formalidad (al 60%), el país podría superar las expectativas y alcanzar el 6.5% de crecimiento anual.

Aunque los primeros meses del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski mantuvieron el respaldo popular, el fenómeno El Niño Costero acaecido a inicios de 2017 hizo que su popularidad cayera hasta un 35%. En el mes de abril su popularidad sufrió un repunte de casi 11%, principalmente por las medidas de emergencia contra el fenómeno El Niño, pero volvieron a descender en el mes de junio a 38%.

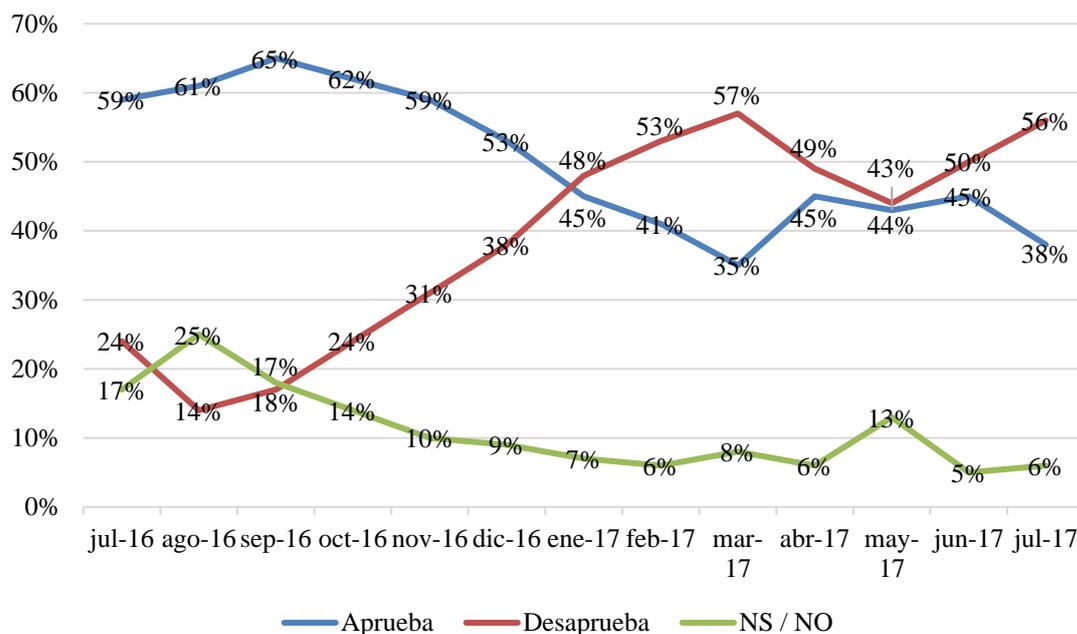


Figura 18. Evolución de la popularidad de Pedro Pablo Kuczynski. Adaptado de Pulso Perú (julio, 2017). *Datum Internacional*. Recuperado de:

<http://181.177.230.181/datum/descarga/20170706144101.pdf>

Para Matías Ponce (2017), coordinador de la Asociación Latinoamericana de Investigación en Comunicación, el gobierno necesita con urgencia una mejor estrategia de comunicación para difundir sus actividades cotidianas. De no darse el caso, podría terminar sus funciones en 2021 en las mismas condiciones que gobiernos pasados, con una popularidad mínima.

- **Fenómeno El Niño Costero**

Entre diciembre de 2016 y mayo de 2017, el Perú fue afectado por un fenómeno climatológico llamado Niño Costero. Este fenómeno trajo consigo lluvias torrenciales, inundaciones y derrumbes anómalos en todo el litoral peruano. En junio, el Indeci (2017) declaró que el fenómeno dejó como consecuencia 158 fallecidos, 467 heridos y 18 desaparecidos, así como a 293 070 damnificados y 1 372 370 afectados. El mayor

impactó fue sufrido por los departamentos de Lambayeque, Piura, La Libertad y Áncash.

Además de las pérdidas humanas y de viviendas, el fenómeno también dejó 2 629 kilómetros de carretera y 242 puentes destruidos.

En abril, el gobierno anunció la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (RCC), que contará inicialmente con 10 000 millones de soles para los trabajos de reconstrucción en las regiones más afectadas (“PPK,” 2017). Muchas de las obras que se realizarán para tal fin se harán conjuntamente con empresas del sector privado.

Tabla 15

Personas afectadas por el fenómeno Niño Costero según departamento

Departamento	Vida y salud (personas)				
	Damnificadas	Afectadas	Fallecidas	Heridas	Desaparecidas
Amazonas	260	242			
Áncash	34,958	103,340	27	126	1
Apurímac	489	976	1	1	
Arequipa	2,110	48,914	17	40	5
Ayacucho	1,258	6,192	9	6	
Cajamarca	1,604	10,531	8	6	2
Cusco	248	7,633	9	2	
Huancavelica	5,824	30,039	6	2	
Huánuco	937	3,056	1	2	
Ica	4,581	101,020		60	
Junín	871	876	3	25	
La Libertad	74,487	379,097	24	69	4
Lambayeque	54,069	131,419	9	5	
Lima	16,760	39,029	16	78	1
Loreto	258	111,928	1	1	
Madre de Dios	257	7,548			
Moquegua	237	5,216	1	2	
Pasco	240	1,589	1	2	1
Piura	91,835	310,570	17	39	4
Puno	71	238	4	1	
San Martín	139	3,360	1		
Tacna	47	5,208	1		
Tumbes	1,022	56,661			
Ucayali	508	7,678	2		
Total	293,070	1,372,360	158	467	18

Nota: Adaptado de Indeci (2017). *Información de emergencias y daños producidos por el “Niño Costero”*: 19 de junio 2017. Recuperado de:

<http://www.indeci.gob.pe/campanas.php?item=NTE1Mw==>

- **Corrupción**

La corrupción es uno de los temas que más aqueja a la sociedad peruana, principalmente por el desvío de fondos que deberían ser utilizados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, incrementando la desigualdad social. Actualmente, el 47% de peruanos considera que este es el mayor problema que enfrenta el Estado y las organizaciones privadas. Sin embargo, la mayoría cree que las denuncias anticorrupción de poco o nada sirven, por lo que la mayoría no las denuncia (PCM, 2016).

No se prevé que la corrupción sea erradicada en el corto plazo, sino más bien, que aumente, como se aprecia en la figura 19 (PCM, 2016).

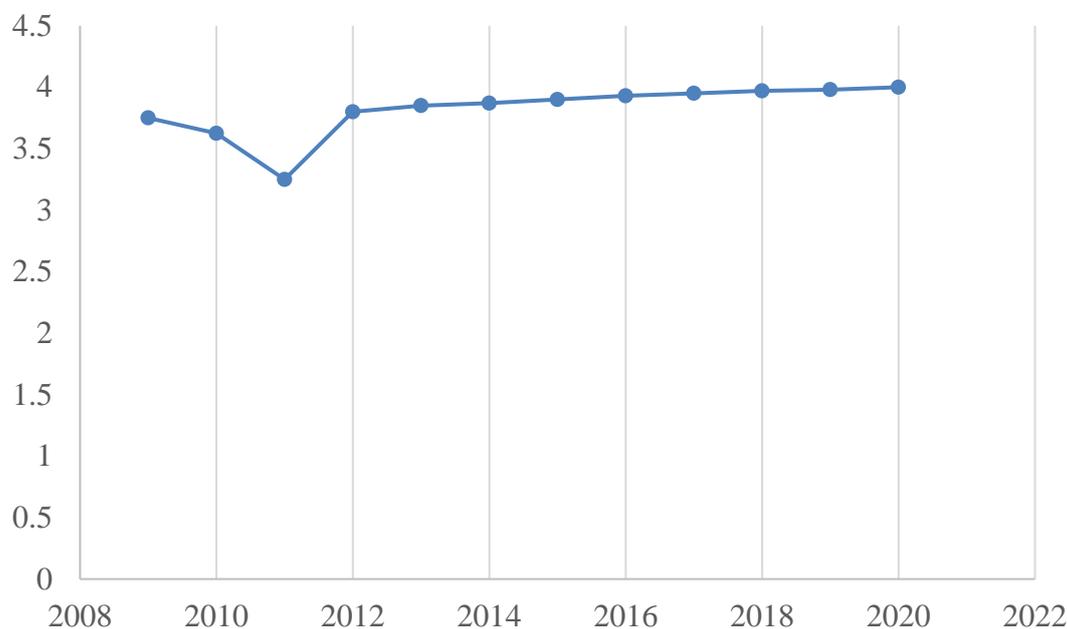


Figura 19. Índice de percepción de corrupción. Adaptado de Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). *Identificación y análisis de las tendencias en materia de*

modernización de la gestión pública con una visión a 2030. Recuperado de:

<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Análisis-de-las-Tendencias.pdf>

- **Acuerdos comerciales internacionales**

La política exterior del país está enfocada a la integración cultural y comercial internacional. Para esto, el gobierno cuenta en la actualidad con acuerdos con catorce países y siete organizaciones internacionales. Además, actualmente se están negociando acuerdos con tres países y dos organizaciones. Debido a la complejidad de estos tratados, no se puede precisar con seguridad cuándo serán finalizados, pero el acuerdo con la India es el que más avanzado se encuentra hasta el momento.

Tabla 16

Acuerdos comerciales internacionales en proceso

País / Organización	Estado
Programa DOHA para el desarrollo	En negociación
Tisa	En negociación
El Salvador	En negociación
Turquía	En negociación
India	En negociación

Nota: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

La integración cultural y comercial permite reducir los aranceles en diversos sectores de la economía. Entre los temas tratados se hace énfasis en la cooperación en investigación, ciencia y tecnología y en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

- **Juegos Panamericanos 2019**

En 2013 el Perú fue elegido sede de los Juegos Panamericanos del año 2019, el evento deportivo multidisciplinario más grande de América. Su importancia para el país trasciende el ámbito deportivo, ya que se estima que se utilizarán más de 700 millones

de dólares para la inversión en infraestructura que albergará los eventos. Además, la economía se verá beneficiada por un gran ingreso de turistas (Mincetur, 2016).

Durante los 15 días que dure la competencia, se espera que lleguen a Perú 75 000 turistas, lo que generaría US\$125 millones de ingresos. Debido a las buenas expectativas, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), modificó su Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem), proyectando un mayor ingreso por turismo hasta el año 2020 (Mincetur, 2016).

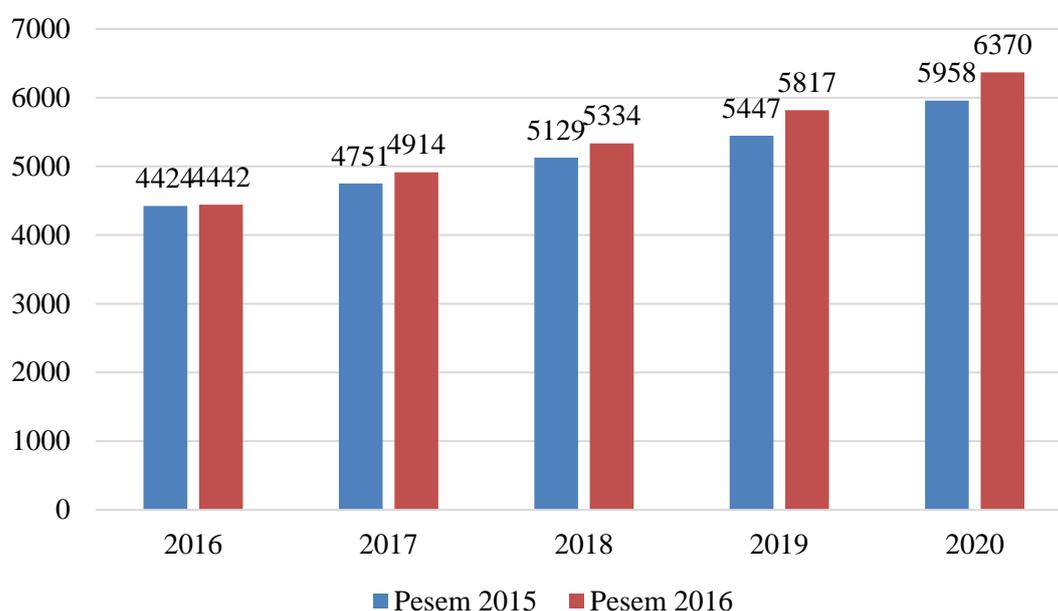


Figura 20. Proyección de ingreso de divisas generadas por el turismo receptivo (millones de US\$). Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016).

Plan estratégico sectorial multianual de comercio exterior y turismo Reformulación - Pesem. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/transparencia-2/planeamiento-y-organizacion/pesem/>

4.1.2. Análisis económico

- **Producto bruto interno**

El año 2017 se presentó como un año con grandes cambios para el país. El fenómeno Niño Costero y la paralización de obras de infraestructura devenidas del escándalo con la brasileña Odebrecht, trajeron consigo consecuencias directas en la economía. Debido a esto, se estima que el PBI se reducirá en 1.5% con respecto a 2016 (MEF, 2017).

Sin embargo, el entorno internacional es favorable para Perú: las principales materias primas exportadas tienen tendencia al alza de precio y los socios económicos claves del país gozan de un crecimiento generalizado. Además de la política fiscal expansiva que se tenía planeada por el gobierno, se han sumado medidas administrativas para facilitar el manejo de presupuesto por los gobiernos regionales y municipales. Asimismo, se espera un mayor gasto público en infraestructura con el fin de la reconstrucción del país (MEF, 2017).

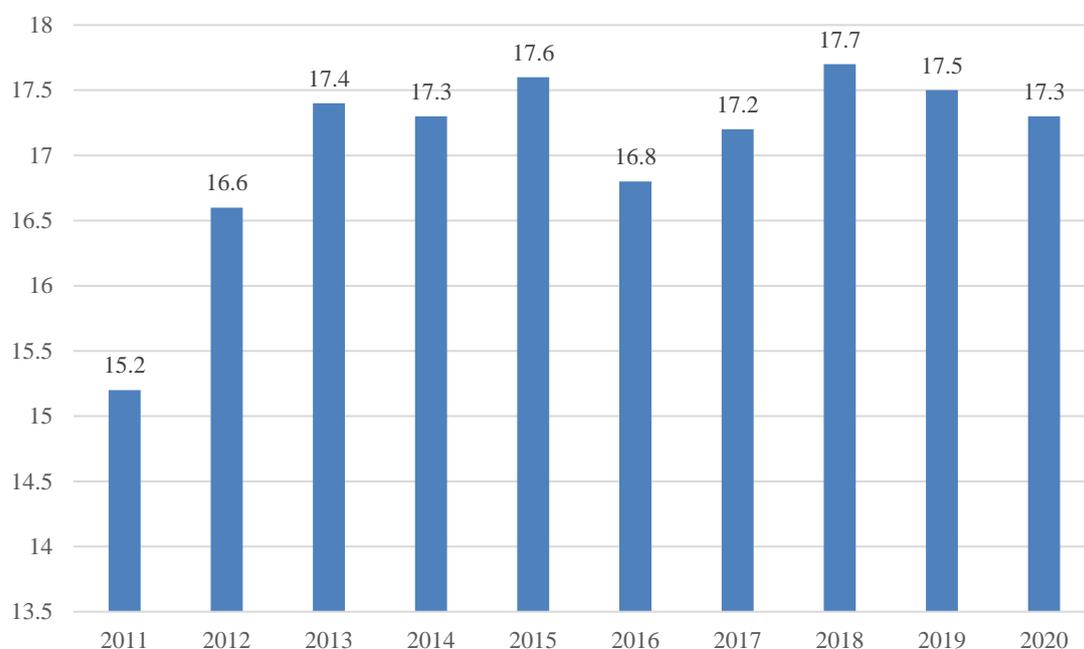


Figura 21. Proyección del gasto público como porcentaje del PBI. Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Informe de actualización de proyecciones*

económicas. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Con estas políticas, el gobierno prevé superar la reconstrucción del país y luego dedicarse a la estabilización de la economía, con lo que se podría alcanzar un crecimiento del PBI de 5% para 2019 y 2020. Tan solo en 2017 se inyectará en la economía 1 200 millones de soles (MEF, 2017).

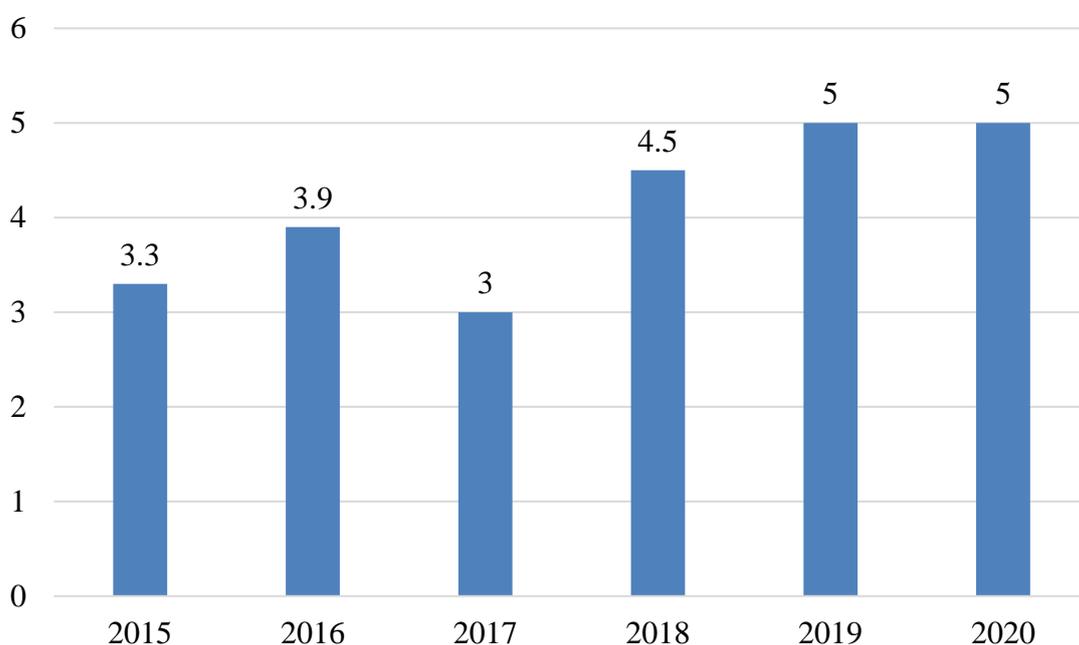


Figura 22. Proyección del PBI (variación porcentual real) según el MEF. Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Informe de actualización de proyecciones económicas*. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Sin embargo, otras entidades presentan proyecciones menos optimistas, previendo que la economía crecerá entre 2% y 2.5% en 2017, y la inversión privada seguirá con el 6% que tenía en 2016 (“Analistas creen,” 2017).

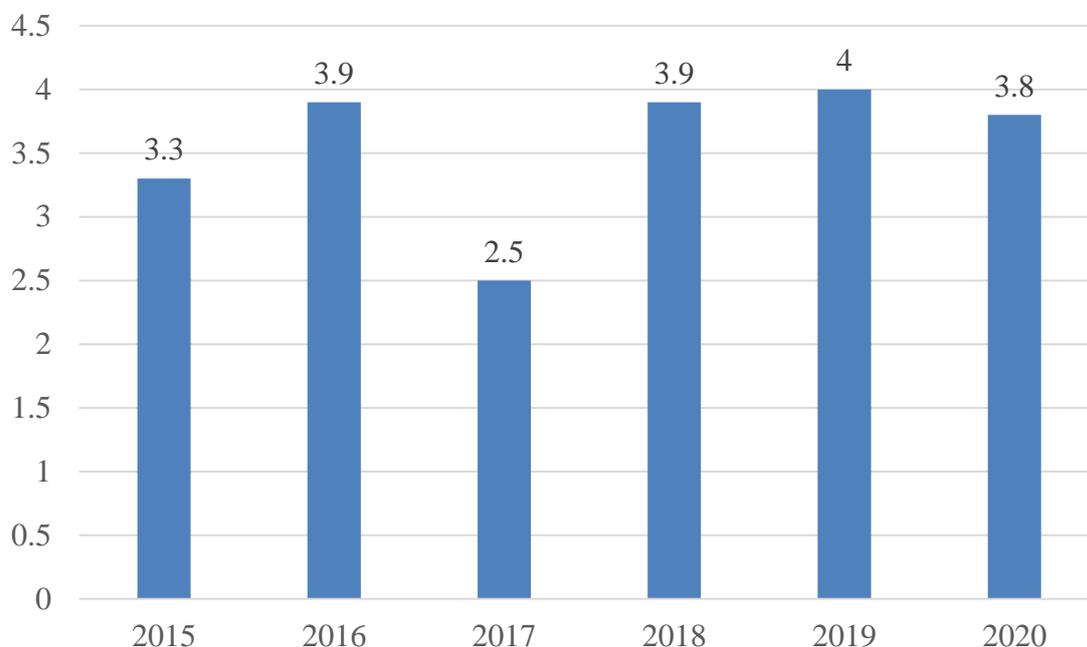


Figura 23. Proyección del PBI (var. % anual real) según BBVA Research. Adaptado de Belapatiño, V., Broncano, M., Crispin, Y., Grippa F., Mendoza, I, & Perea, H. (abril, 2017). Recortamos previsión de crecimiento para 2017 de 3,5% a 2,5%. Situación Perú. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/04/Situacion_Peru-2T_2017.pdf

No obstante, se cree que las actividades para la reconstrucción demorarán en producirse, iniciándose recién en 2018 y teniendo un fuerte impacto en la economía. Este hecho, sumado a otras inversiones en infraestructura como la de los Juegos Panamericanos 2019, la línea 2 del metro de Lima y la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, sugieren que la economía despuntará en 2018 y 2019 (“El PBI crecería,” 2017).

En cuanto al porcentaje del PBI del sector de servicios, en el cual se encuentra los servicios ofrecidos por Andrea Producciones, las expectativas del gobierno para los

próximos años presumen un incremento porcentual importante con respecto a 2017. De 2.8 subirá a 4.5 en 2018, a 5.2 en 2019 y a 5.5 en 2020 (MEF, 2017).

Tabla 97

Proyección del PBI por sectores (Var. % real anual)

	Año Base 2007	2016	2017	2018	2019	2020
Agropecuario	6.0	1.8	2.1	4.5	4.6	4.6
Agrícola	3.8	0.6	1.0	4.6	5.0	4.8
Pecuario	2.2	3.6	3.6	4.2	4.2	4.3
Pesca	0.7	-10.1	27.0	13.5	2.6	2.0
Minería e hidrocarburos	14.4	16.3	6.0	5.4	2.9	3.1
Minería metálica	12.1	21.2	6.5	5.3	3.9	3.5
Hidrocarburos	2.2	-5.1	4.7	5.9	5.0	5.0
Manufactura	16.5	-1.6	1.4	4.2	4.5	4.2
Primaria	4.1	-0.5	10.0	8.5	4.4	3.0
No primaria	12.4	-2.0	-0.8	2.8	4.5	4.6
Electricidad y agua	1.7	7.3	3.5	5.0	5.5	5.4
Construcción	5.1	-3.1	3.8	7.3	6.7	6.8
Comercio	10.2	1.8	1.0	3.0	5.0	4.9
Servicios	37.1	4.2	2.8	4.5	5.2	5.5
PBI	100.0	3.9	3.0	4.5	5.0	5.0
PBI Primario	25.2	9.8	6.0	5.8	3.5	3.4
PBI no primario	66.5	2.3	2.1	5.2	5.2	5.4

Nota: Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Informe de*

actualización de proyecciones económicas. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

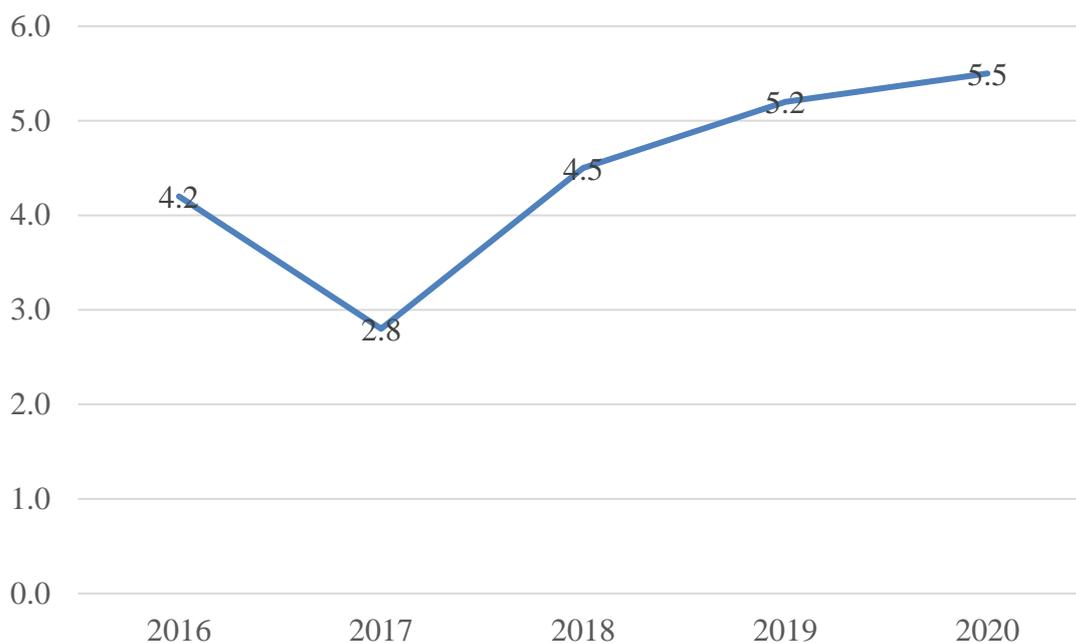


Figura 24. Porcentaje del PBI del sector servicios (var. % real anual). Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). Informe de actualización de proyecciones económicas.

Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

- **Inversión y consumo**

En 2017, el fenómeno El Niño Costero trajo consigo un incremento notable en los precios de muchos de los productos básicos de la canasta familiar. Aunque esta alza ya fue superada, la confianza de los consumidores, sobre todo de los extractos socioeconómico más bajos, se ha visto deteriorada (MEF, 2017).

La inversión privada representa aproximadamente el 17% del total del PBI, por lo que afecta directamente en el consumo privado y en la demanda agregada interna (“Conoce la,” 2017).

Con el crecimiento de la inversión privada y pública, los consumidores mantendrán un consumo similar al de los últimos años, pero las empresas gastarán mucho más que en los años pasados (MEF, 2017).

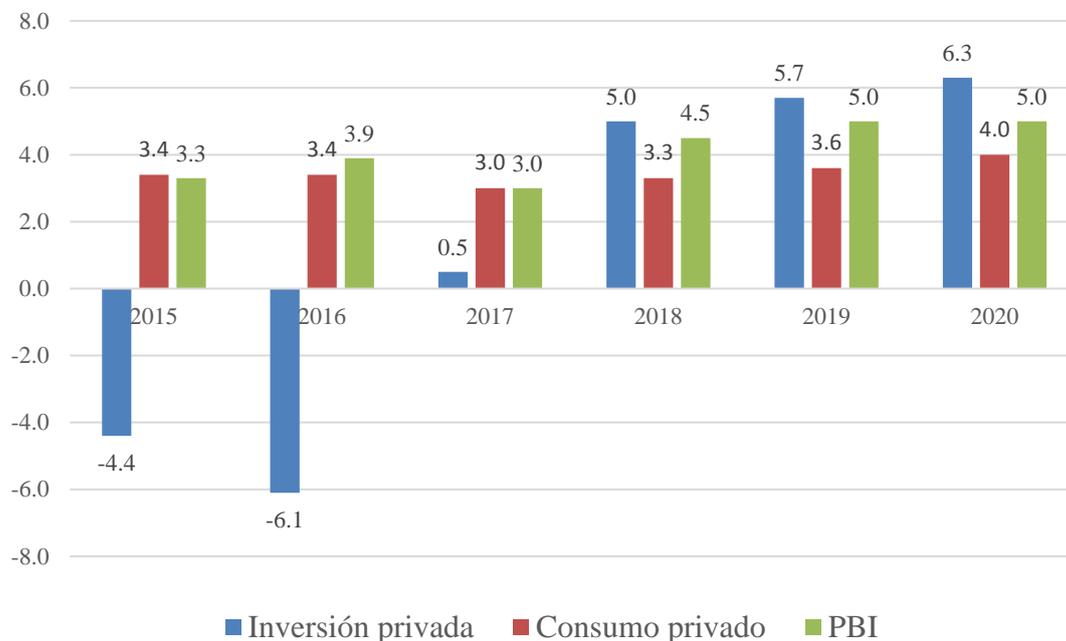


Figura 26. Proyección de la inversión privada y PBI (var. % real anual). Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Informe de actualización de proyecciones económicas*. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Tabla 18

Inversión privada y PBI (Var. % real anual)

	2016	2017	2018	2019	2020
I. Demanda interna	0.9	1.9	4.1	4.8	4.9
1. Gasto privado	1.1	1.1	3.6	5.1	5.2
a. Consumo privado	3.4	3.0	3.3	3.6	4.0
b. Inversión privada	-6.1	0.5	5.0	5.7	6.3
2. Gasto público	-0.5	5.9	6.6	3.3	3.1
a. Consumo público	-0.5	2.3	3.0	2.5	2.5
b. Inversión pública	-0.5	15.0	15.0	5.0	4.5
II. Demanda externa neta					
1. Exportaciones	8.7	5.2	4.7	4.6	4.6
2. Importaciones	-2.3	1.0	3.4	3.9	4.2
III. PBI	3.9	3.0	4.5	5.0	5.0

Nota: Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Informe de*

actualización de proyecciones económicas. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

- **Inflación**

Debido a los eventos climatológicos, la inflación se elevó en el primer trimestre de 2017 en 1.3% más de lo esperado. Pero con el retorno a la normalidad, los precios volvieron a bajar y la inflación se estableció. Se espera que 2017 termine con una inflación de 2.8%, dentro del resultado meta que el gobierno se impuso de mantenerla entre 1 y 3%. Para 2018, la inflación debe ser de aproximadamente 2.9% y en 2019 de 2.9% ("Scotiabank: inflación," 2017).

Una inflación elevada sería contraproducente con el crecimiento nacional, ya que afecta a las empresas que cuenta con ingresos fijos mensuales. Sin embargo, de mantenerse la tendencia actual de precios, las empresas privadas podrán utilizar el

excedente de ingresos en actividades recreacionales o de integración, como son los eventos.

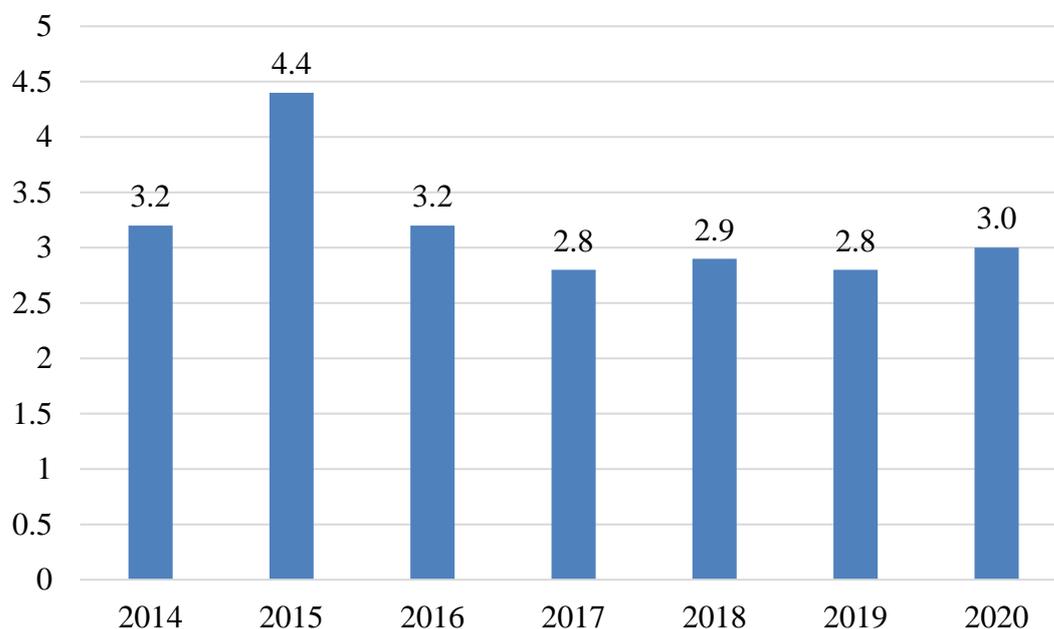


Figura 27. Proyección de la inflación anual. Adaptado de Scotiabank: Inflación a julio se mantendría entre 2.7% y 2.8% en el rango meta del BCR (31 de julio de 2017). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/>

- **Tasa de interés**

Luego de 14 meses, en mayo de 2017 el BCRP decidió reducir la tasa de interés de referencia de 4.25% a 4%, con el fin de influir positivamente en la economía afectada por el fenómeno El Niño Costero. Se cree que este año la tasa de interés terminará en 3.9% y se mantendrá en un porcentaje similar en los próximos años, de acuerdo con el crecimiento de la economía esperado (“Peru Interest,” 2017).

Una tasa de interés relativamente baja beneficia a la economía, elevando la confianza de los empresarios y consumidores, originando mayor gasto en inversión y creación de más puestos de trabajo. Además, las empresas serán más propensas a pedir préstamos financieros.

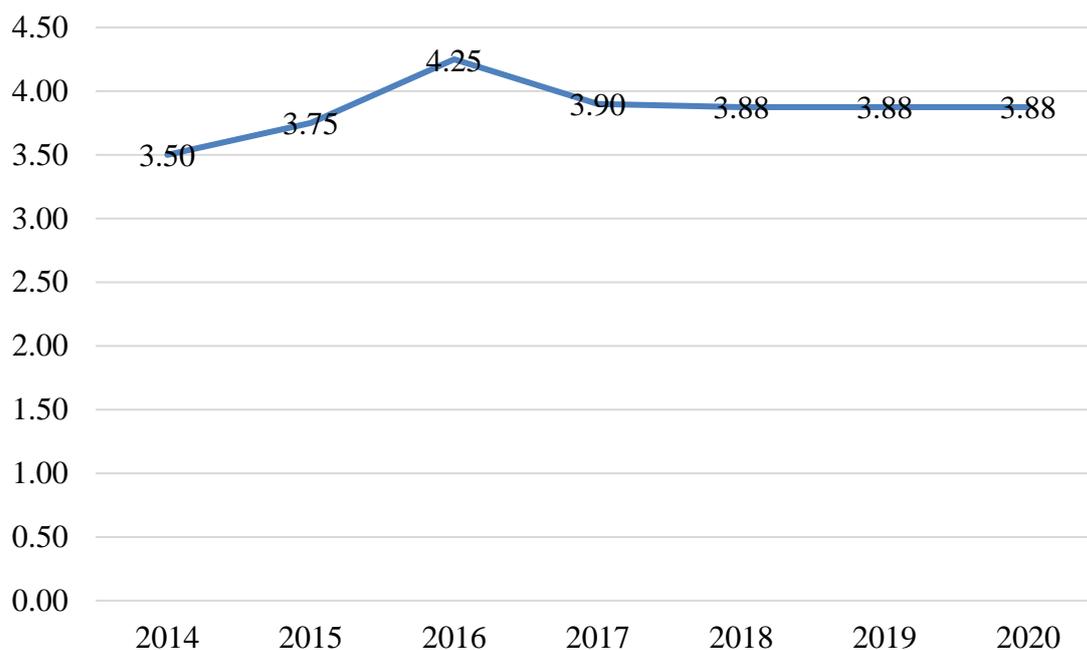


Figura 28. Proyección de tasa de interés de referencia. Adaptado de Peru Interest Rate – Forecast (12 de marzo de 2017). *IEconomics*. Recuperado de <https://ieconomics.com/peru-interest-rate-forecast>

4.1.3. Análisis legal

A finales de 2016, el gobierno (“Estas son las,” 2016) anunció que promulgaría seis medidas principales para simplificar las obligaciones tributarias de las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, estas medidas todavía no se han implementado por completo:

- Fraccionamiento de impuestos hasta en 72 meses.
- Postergación del pago del IGV hasta en 90 días.
- Extinción de deudas tributarias menores a 1 UIT.
- Régimen especial de recuperación anticipada para las mypes.
- Ley de factoring.

Nuevo régimen tributario mype, con el fin de que paguen su impuesto a la renta según sus capacidades reales. Sin embargo, estas medidas todavía no se han implementado.

Aunque el gobierno dará facilidades para el pago de tributos, también endurecerá las políticas de formalización, cumplimiento, veracidad de lo declarado y evasión tributaria. Muchas veces las empresas prefieren obviar las facturas con el fin de ahorrarse el impuesto, y existen muchos gastos logísticos que no pueden ser documentados, perdiéndose así un crédito fiscal importante y recurrente.

4.1.4. Análisis sociocultural

Andrea Producciones se desenvuelve principalmente como un proveedor de servicios de alquiler de equipos de sonido, iluminación y energía para productoras u organizadores de eventos, que estas tienen a su vez diversos fines como por ejemplo de la difusión de cultura y arte, integración en una compañía, lanzamientos de marcas, conciertos o eventos sociales en general. Por este motivo, se describirán las características socioculturales más pertinentes de los peruanos en cuanto a eventos sociales, como los géneros musicales que más disfrutan, su estilo de vida, nivel de consumo, el impacto en la educación y la seguridad ciudadana.

- **Géneros musicales**

A lo largo de muchos años Andrea Producciones se ha especializado en el servicio de alquileres de equipos de sonido para conciertos de diversos géneros musicales, con aproximadamente 70% del total de sus ventas.

33% de peruanos que afirma escuchar mucha música y el 35% que afirma escuchar “algo” de música, según una encuesta realizada por GFK (2017). Se puede determinar que al peruano promedio le gusta escuchar música.

Tabla 19

Peruanos que escuchan música

	Total	Nivel socioeconómico			Región		Sexo		Edad		
		A/B	C	D/E	Lima	Interior	Hombre	Mujer	18 - 24	25 - 39	40 - 70
Mucho	33%	45%	42%	26%	38%	30%	34%	32%	50%	33%	24%
Algo	35%	27	35%	37%	38%	33%	34%	36%	29%	38%	35%
Poco	26%	21%	19%	31%	18%	30%	26%	26%	16%	24%	32%
Nada	5%	7%	4%	6%	6%	5%	5%	6%	4%	4%	7%
NS / NP	1%	1%	0%	2%	0%	2%	1%	2%	1%	1%	1%

Nota: NS / NP significa “no sabe, no opina”. Adaptado de Las preferencias musicales de los peruanos (enero de 2017). *GfK*. Recuperado de:

https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinio_n_Enero_2017-_Los_peruanos_y_la_musica_2.pdf

En cuanto al género de su elección, el preferido es la cumbia, seguido por la salsa y huayno. Sin embargo, existen muchas diferencias de gustos por niveles socioeconómicos. Por ejemplo, el rock, que se encuentra en sexto lugar de preferencias globales, es el segundo más querido en los niveles A y B, de mayor poder adquisitivo, mientras que en los niveles D y E, los grupos con mayor cantidad de personas, apenas llega al 3% (“Las preferencias,” 2017).

Tabla 20

Géneros musicales preferidos por los peruanos

Principales géneros musicales	Total	Nivel socioeconómico			Región		Sexo		Edad		
		A/B	C	D/E	Lima	Interior	Hombre	Mujer	18 - 24	25 - 39	40 - 70
Cumbia	22%	8%	20%	26%	16%	25%	20%	24%	18%	28%	19%
Salsa	18%	23%	27%	11%	29%	12%	19%	16%	19%	21%	14%
Huayno	18%	4%	10%	25%	11%	21%	16%	19%	7%	15%	25%
Balada	10%	13%	9%	9%	9%	11%	8%	12%	12%	7%	12%
Rock	6%	18%	7%	3%	9%	5%	8%	4%	9%	7%	4%

Nota: NS / NP significa “no sabe, no opina”. Adaptado de Las preferencias musicales de los peruanos (enero de 2017). *GfK*. Recuperado de:

https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinio___n_Enero_2017-_Los_peruanos_y_la_musica_2.pdf

En cuanto a sus preferencias de baile, solo el 23% declaró que les gusta hacerlo “mucho”, mientras que el 34% gusta de hacerlo “algo” y el 26% lo hacen “poco”. De esta manera se concluye que los peruanos prefieren escuchar música a bailarla. Entre los géneros favoritos para bailar, la balada desaparece y otros como la chicha, el merengue y el reggaetón obtienen más adeptos (“Las preferencias,” 2017).

Tabla 21

Género musical que los peruanos prefieren bailar

Principales bailes preferidos	Total	Nivel socioeconómico			Región		Sexo		Edad		
		A/B	C	D/E	Lima	Interior	Hombre	Mujer	18 - 24	25 - 39	40 - 70
Cumbia	53%	28%	55%	58%	49%	55%	49%	57%	43%	56%	54%
Salsa	46%	55%	59%	36%	67%	34%	45%	47%	49%	49%	41%
Huayno	30%	12%	4%	6%	17%	8%	10%	13%	12%	13%	10%
Chicha	12%	4%	6%	17%	5%	15%	13%	11%	11%	15%	10%
Merengue	11%	16%	16%	8%	27%	8%	10%	13%	12%	13%	10%
Rock	11%	26%	12%	7%	17%	8%	16%	7%	12%	12%	10%
Reggaeton	10%	9%	12%	9%	11%	9%	12%	7%	28%	9%	1%

Nota: NS / NP significa “no sabe, no opina”. Adaptado de Las preferencias musicales de los peruanos (enero de 2017). *GfK*. Recuperado de:

https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinio___n_Enero_2017-_Los_peruanos_y_la_musica_2.pdf

- **Difusión de cultura**

En 2017, el Congreso aprobó un presupuesto de 386 572 millones de soles para el Ministerio de Cultura. Este presupuesto servirá, entre otros aspectos, para la realización de alrededor de 200 eventos culturales que beneficiarán a más de 100 000 personas en todo el país (Ministerio de Cultura, 2017).

- **Formación académica**

Existen cada vez más academias, institutos y universidades que enseñan carreras profesionales relacionadas a la música. Entre estas casas de estudios, las que enseñan la carrera de ingeniería de sonido, una de las carreras más importantes en el ámbito musical, son:

- Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Pontificia Universidad Católica del Perú
- Universidad San Martín de Porres.

Además, según la Federación Internacional de la Industria Discográfica (IFPI), el Perú es uno de los países en el que la industria de música digital ha crecido más aceleradamente en los últimos años, teniendo un crecimiento de 149% en 2013 (“Consumo de,” 2014).

- **Estilo de vida generacional**

La fuerza laboral en el Perú se compone principalmente de tres generaciones distintas, agrupadas de acuerdo al año de su nacimiento. Estas generaciones cuentan con características muy diferenciadas, pero deben convivir entre sí todos los días (Begazo & Fernández, 2015). Existe además otra generación, la Generación Z, conformada por nativos digitales nacidos a partir de 2004.

- **Generación Baby Boomers:** Nacidos entre 1946 y 1964. En Latinoamérica se caracterizaron por vivir grandes etapas de cambios políticos. Por lo general, son personas reacias al cambio (Begazo & Fernández, 2015).
- **Generación X:** Nacidos entre 1960 y 1984. Son emprendedores, fueron rebeldes de jóvenes y son los que mueven la economía mundial. Aunque son impulsores de tecnología no la dominan al máximo (Begazo & Fernández, 2015).

- **Generación Millennial:** También conocidos como generación Y, nacieron a partir de 1984. Son liberales, les gusta aprender de manera autodidacta y muchos prefieren no casarse. Nacieron en el auge de internet, por lo que es su principal herramienta de trabajo. Sin embargo, a diferencia de la mayoría de los países del mundo, en el Perú a la mayor parte de millennials sí les importa la estabilidad laboral y la obtención de capital (Begazo & Fernández, 2015).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Inei), para 2020 el 37% de peruanos serán parte de la generación X (Inei, 2007). Para el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (“Ceplan,” 2015), en los próximos años la mayor parte de la PEA la conformarán personas de esta generación, por lo que las empresas deberán enfocar sus productos y servicios principalmente a este mercado.

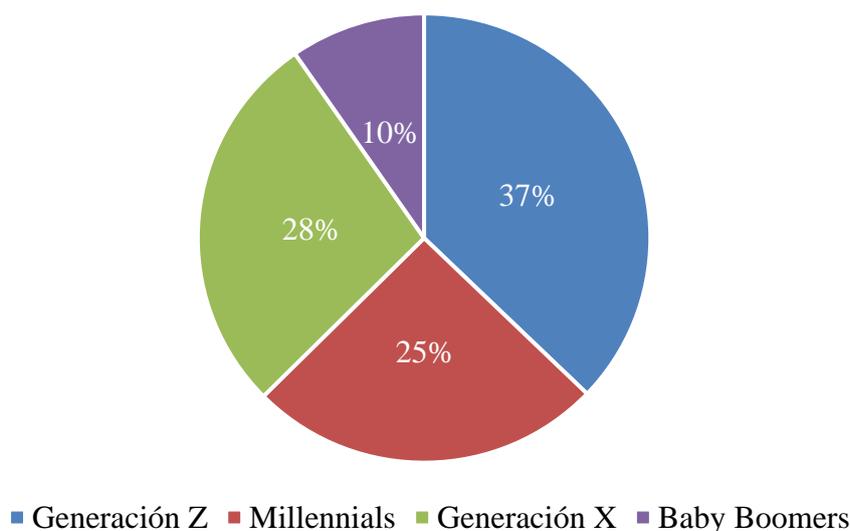


Figura 29. Porcentaje de peruanos según su generación en 2020. Adaptado de INEI (2007). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000-2050.* Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1253/ca p03/cap03.htm

- **Seguridad ciudadana**

La inseguridad afecta tanto al público como a las empresas, por lo que es un factor clave para una estrategia de negocio. Por ejemplo, a inicios de 2017, Andrea Producciones se vio afectada por el hurto de equipo de iluminación valorizado en 18 000 dólares.

En 2017, el 51.3% de peruanos considera que la delincuencia es el principal problema del país (“CPI,” 2017), y el 44.4% cree que esta ha aumentado en los últimos años. La inseguridad afecta directamente a la economía, aproximadamente el 4,5% del PBI. Este costo (directo o indirecto) per cápita es de 515 dólares.

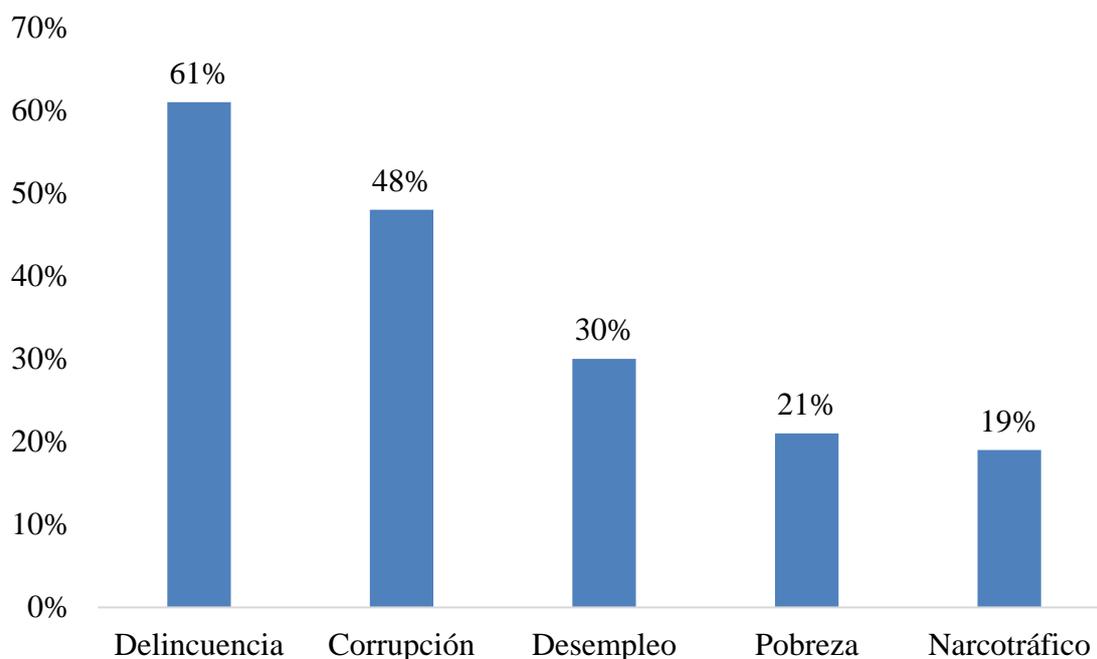


Figura 30. Principales problemas del país. Adaptado de Elecciones 2016: La delincuencia es el problema que más preocupa al peruano (24 de mayo de 2016). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/delincuencia-problema-que-mas-preocupa-al-elector-peruano-segun-alfredo-torres-2247334>

Uno de los objetivos del gobierno es mejorar la gestión de seguridad ciudadana, teniendo como meta reducir a la mitad la incidencia de los delitos (Ceplan, 2011), pues esta inseguridad afecta a todos los grupos económicos.

- **Celebraciones y reconocimientos de empresas**

Actualmente el 60% de eventos sociales que se realizan en el Perú son matrimonios, mientras que el 30% corresponden a eventos corporativos organizados por empresas, los cuales se realizan de acuerdo con la realidad económica del país. En condiciones económicas buenas las compañías celebran su aniversario, celebran 28 de julio y celebran el fin de año (“Empresas optan,” 2016).

4.1.5. Análisis tecnológico

En el Perú, la inversión en investigación, desarrollo e innovación apenas alcanza el 0.15% del PBI, mientras que en la región el promedio es de 0.7%. Sin embargo, el país que lidera el ranking mundial de inversión en investigación es Corea del Sur, con 4.3% de su PBI (“Perú invirtió,” 2017).

Una de las metas planteadas en el Plan Nacional Estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano 2006-2021 (2006), es que Perú pueda obtener un porcentaje similar al de la región en inversión.

Según el viceministro de comunicaciones, Carlos Valdez, el gobierno plantea ampliar la cobertura del internet fijo hasta 2021. De una penetración del 27% se llegará hasta más del 50%. Para alcanzar esta meta se culminarán 21 proyectos regionales de banda ancha. En las zonas geográficas de difícil acceso, se utilizará el satélite Simón Bolívar II, lanzado en marzo de 2017 por la Comunidad Andina, para proveer el servicio de internet (“MTC planea,” 2017).

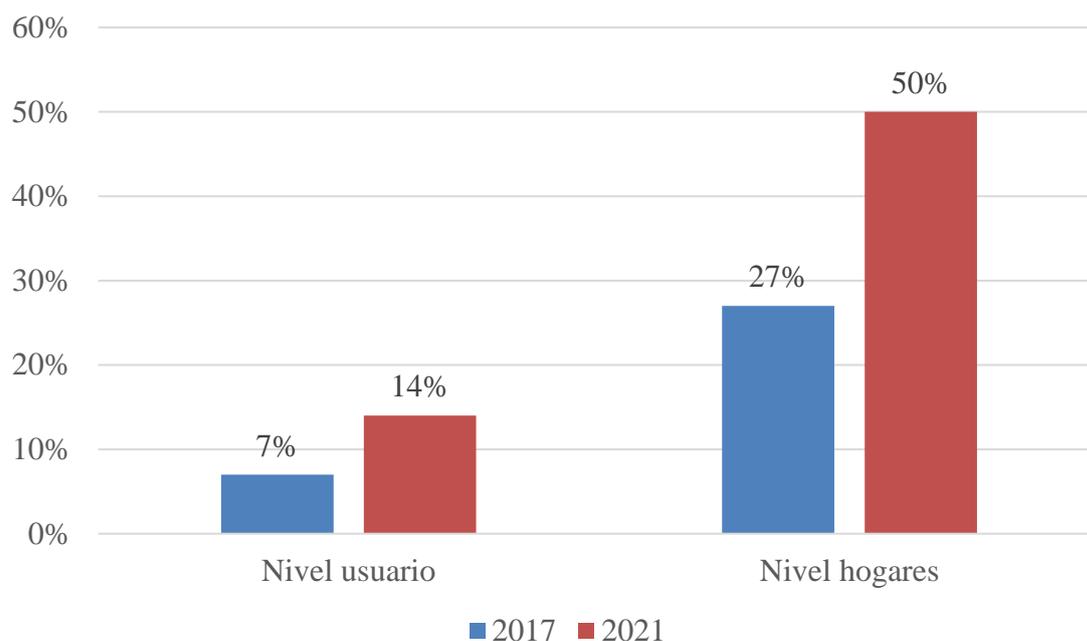


Figura 31. Penetración de servicio de internet fijo en Perú. Adaptado de MTC planea duplicar penetración de internet fijo hasta el 2021 (7 de febrero de 2017). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mtc-planea-duplicar-penetracion-internet-fijo-2021-234111>

Por otro lado, para el presidente del Organismo Supervisor de la Inversión Pública en Telecomunicaciones (Osiptel), Gonzalo Ruiz Díaz, los avances tecnológicos permitirán que para 2021 todos los distritos del país puedan contar con internet (“Osiptel: en 2021,” 2016).

Según un estudio de Ipsos Apoyo, el 33% de peruanos pertenece a una red social. El usuario promedio de una de estas redes tiene 26 años, es soltero, pertenece al NSE C y estudia o trabaja (Ipsos, 2016).

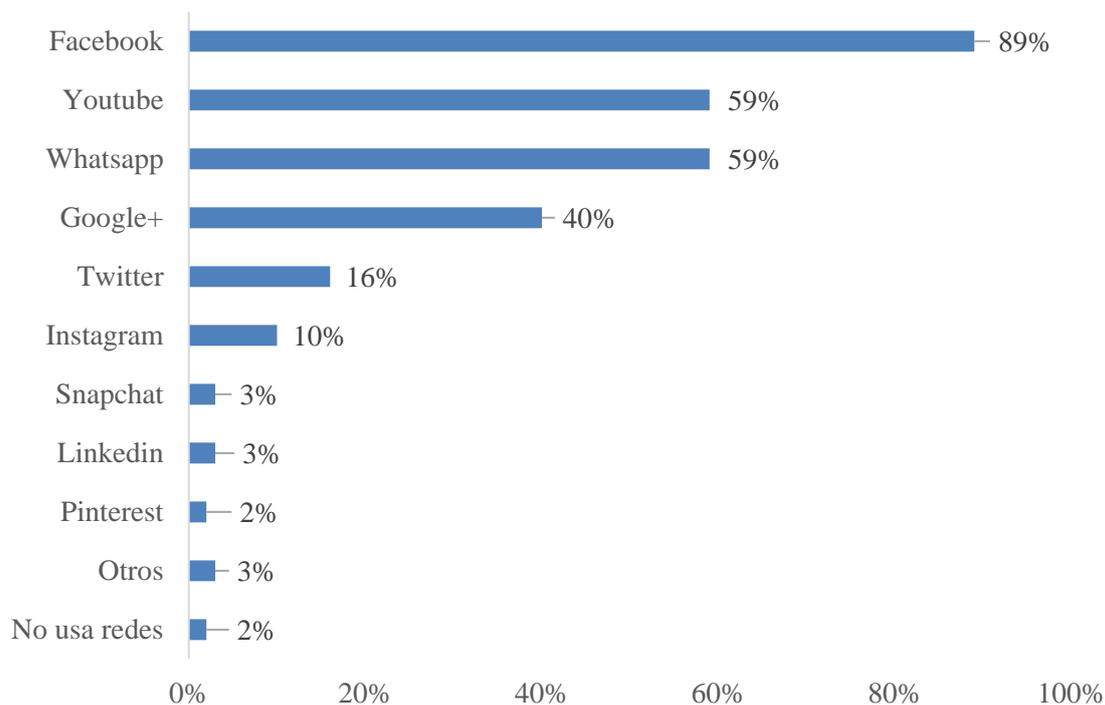


Figura 32. Redes sociales usadas por peruanos en 2016. Adaptado de GFK Kit de Planeamiento digital Perú 2017 (setiembre de 2016). *GFK*. Recuperado de: http://futureofmarketing.eiu.com/briefing/EIU_MARKETO_Marketer_WEB.pdf

En la figura 32 se puede apreciar las redes sociales más utilizadas por los usuarios peruanos. Facebook encabeza la lista notoriamente, seguido por Youtube y Whatsapp (GFK, 2016).

La tendencia más importante para Facebook es el uso del video como herramienta de comunicación, especialmente el video en vivo y el contenido de video de 360 grados (“Tendencias de marketing,” 2016). Particularmente, el uso de los videos en vivo, “Facebook Live”, ha aumentado 330% desde el inicio su uso masivo. Según Mark Zuckerberg, CEO de la citada red social, los videos en vivo son vistos tres veces más que los tradicionales. Se espera que para 2020, el 82% de toda la actividad de internet sea de video (“Facebook won’t,” 2016).



Figura 33. Porcentaje de inversión en marketing en Estados Unidos, 2016-2020.

Adaptado de *What Will The Social Media Landscape Look Like In 2020?* (2 de marzo de 2016). *Eleventy Marketing Group*. Recuperado de <http://eleventygroup.com/2016/03/02/social-media-future-growth/>

Hasta 2020, la inversión mundial en marketing no variará mucho con respecto a la actualidad. La mayoría de las empresas seguirá apostando por el uso de redes sociales y dispositivos móviles (The Economist, 2016). Además, en Estados Unidos, la principal economía del mundo, la tendencia de uso de redes sociales aumentará hasta 2020 (“What will the,” 2016).

Tabla 22

Penetración y cantidad de usuarios de redes sociales en Estados Unidos, por plataforma, 2014-2020

Red social	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Facebook	153.3	158.4	162.9	167.2	171	174.4	177.5
% var.	3.70%	3.30%	2.90%	2.60%	2.30%	2.00%	1.70%
% pob.	48.10%	49.30%	50.30%	51.20%	51.90%	52.60%	53.10%
Instagram	64.2	77.6	89.4	98.9	106.2	111.6	116.3
% var.	59.90%	20.90%	15.10%	10.60%	7.40%	5.00%	4.20%
% pob.	20.10%	24.20%	27.60%	30.30%	32.30%	33.60%	34.80%
Twitter	48.3	52.5	56.8	60.9	64.9	67.9	70.7
% var.	11.80%	8.90%	8.00%	7.30%	6.60%	4.70%	4.00%
% pob.	15.10%	16.40%	17.50%	18.60%	19.70%	20.50%	21.10%
Pinterest	43.9	50.1	54.6	58.5	61.7	64.4	66.6
% var.	26.00%	14.10%	9.00%	7.00%	5.60%	4.40%	3.30%
% pob.	13.80%	15.60%	16.90%	17.90%	18.80%	19.40%	19.90%
Tumblr	18.2	21	23.2	25.2	26.9	28.3	29.4
% var.	32.80%	15.40%	10.50%	8.60%	6.50%	5.20%	4.10%
% pob.	5.60%	6.50%	7.20%	7.70%	8.20%	8.50%	8.80%
Total	173.6	180	185.6	190.7	195.3	199.4	202.8

Nota: En millones de personas y variación porcentual. Adaptado de What Will The Social Media Landscape Look Like In 2020? (2 de marzo de 2016). *Eleventy Marketing Group*. Recuperado de <http://eleventygroup.com/2016/03/02/social-media-future-growth/>

Por otro lado, los especialistas consideran que el uso del “internet de las cosas”, un término que define la interconexión entre dispositivos de uso cotidiano, como por ejemplo una refrigeradora o un horno microondas, será la tendencia que más influya en las campañas de marketing. En segundo lugar, se encuentra la realización de transacciones monetarias a través de dispositivos móviles y en tercero el énfasis en artefactos “vestibles” (o *wearebles*, en inglés), como relojes, lentes o brazaletes (The Economist, 2016).

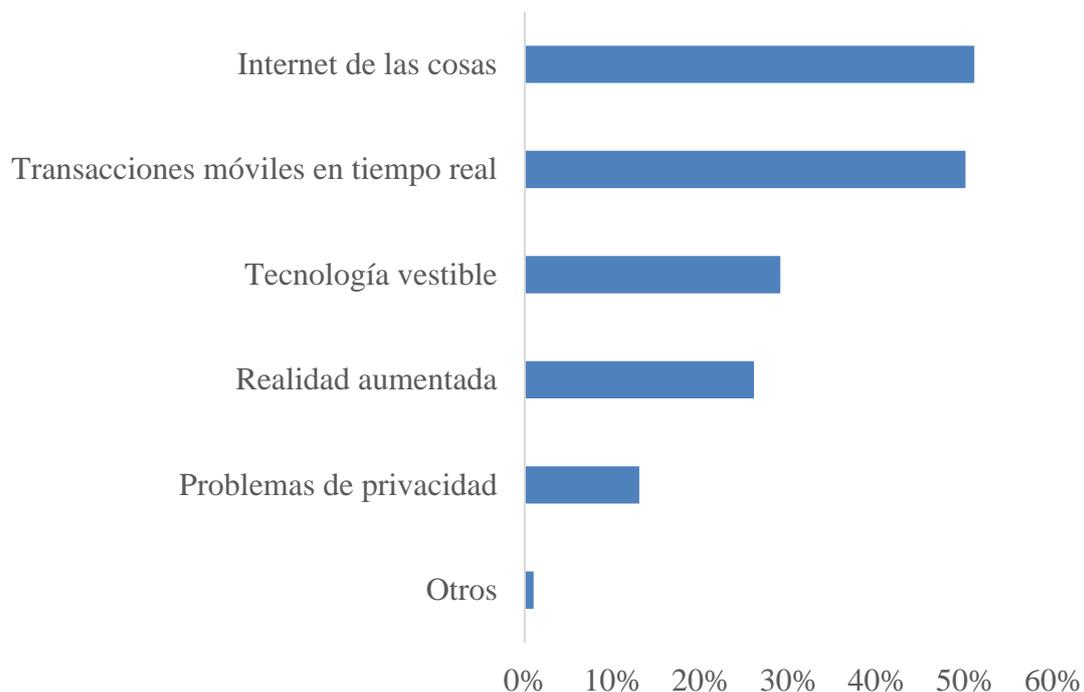


Figura 34. Tendencias tecnológicas que tendrán el mayor impacto en el marketing para 2020. Adaptado de *What Will The Social Media Landscape Look Like In 2020?* (2 de marzo de 2016). *Eleventy Marketing Group*. Recuperado de <http://eleventygroup.com/2016/03/02/social-media-future-growth/>

En cuanto a la tecnología de los equipos usados para la realización de los eventos, los productos que más avances tecnológicos poseen son los de iluminación y multimedia. En la actualidad, las luces LED (del inglés *light emitting diode*, “diodo emisor de luz”) tienen como ventaja su precio reducido y versatilidad. Aunque todavía no se han masificado en todas las áreas de la producción de eventos, la tendencia es que en el futuro lo hagan.



Figura 35. Mercado de iluminación según tecnología, expresado en millones de dólares americanos. Adaptado de *Cake Takes on \$4B Fluorescent Lightning Market With LEDs* (5 de mayo de 2014). *Green Tech Media*. Recuperado de <https://www.greentechmedia.com/articles/read/Cree-Takes-on-4B-Fluorescent-Lighting-Market-With-LEDs>

Pese a que ya existe la tecnología OLED, superior en prestaciones a la LED tradicional, su uso todavía no la supera por completo pues sus costos de fabricación son muy elevados.

4.1.6. Análisis ecológico-ambiental

La contaminación, el colapso de ecosistemas y la escasez de agua son las principales preocupaciones medioambientales en la actualidad. Los eventos sociales tienen una implicancia considerable en el medio ambiente, sobre todo si se tiene en cuenta la gran cantidad de eventos realizados anualmente. Estos efectos son:

- El traslado de las personas al evento genera contaminación por las emisiones de CO₂ de los medios de transportes usados, además de la contaminación sonora por el uso indiscriminado del claxon.
- Asimismo, el traslado a pie de los asistentes genera daño a las áreas verdes. Las veredas no son suficientemente grandes para albergar a la gran cantidad de personas que asiste a los eventos masivos.
- Para el funcionamiento de los diversos equipos de sonido y luces se requiere energía eléctrica la cual en la mayoría de los casos es suministrada por grupos electrógenos los cuales generan emisiones de CO₂.
- Durante el evento los asistentes consumen alimentos y bebidas, generando residuos sólidos como papeles y envases de plástico.
- Cuando los eventos son realizados, principalmente en sitios abiertos, el sonido puede causar molestia a los vecinos.
- Una vez sobrepasada su vida útil, el equipo que se alquila para los eventos se vuelve basura, generando residuos altamente contaminantes.

Para mitigar el impacto ambiental, el Ministerio del Ambiente elaboró el Plan Nacional de Acción Ambiental 2010-2021 (Minam, 2010), en el cual se plantean acciones estratégicas para reducir la contaminación. Algunas de estas estrategias son:

- En el ámbito municipal, el 100% de los residuos sólidos no reutilizables deben ser dispuestos adecuadamente. El 100% de los residuos reutilizables, deben ser reciclados.
- El 100% de gobiernos locales deben implementar programas de segregación y reciclaje de residuos sólidos.
- El 100% de residuos peligrosos deben ser tratados adecuadamente y dispuestos en instalaciones apropiadas.

- El 100% de los residuos electrónicos deben ser reaprovechados y dispuestos adecuadamente.

En cuanto a calidad del aire, se espera que para el 2021 (Minam, 2010):

- 100 % de las ciudades priorizadas deben implementar sus planes de acción para mejorar la calidad del aire.
- 100 % de las municipalidades provinciales deben implementar sus planes de prevención y control del ruido urbano, logrando niveles aceptables de ruido.
- 100% de las ciudades capitales departamentales deben alcanzar la superficie de áreas verdes establecida por la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- El 100% de los residuos electrónicos deben ser reaprovechados y dispuestos adecuadamente.

En diciembre de 2016 se aprobó el Plan Nacional de Educación Ambiental 2017-2022, impulsado por el Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Educación, que establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de la Política Nacional de Educación Ambiental, cuyo objetivo es desarrollar la educación, cultura y ciudadanía ambiental a nivel nacional (“Se aprueba,” 2016).

También existe el Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Ruido, emitido por el gobierno con el fin de proteger a la población de los ruidos molestos, allí se establecen los límites (“Decreto Supremo,” 2003).

Tabla 23

Límites de contaminación ambiental permisibles

Zonificación	Diurno	Nocturno
	07:01 a 22:00 horas	22:01 a 07:00 horas
Zona industrial	80 decibeles	70 decibeles
Zona comercial	70 decibeles	60 decibeles
Zona residencial	60 decibeles	50 decibeles
Zona de protección especial	50 decibeles	40 decibeles

Nota: Adaptado de Decreto Supremo N° 085-2003-PCM. - Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Ruido (30 de octubre de 2003). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/normas/reglamento-estandares-nacionales-calidad-ambiental-ruido/>

Este reglamento es aplicado por las municipalidades en los espectáculos públicos. Asimismo, la Defensoría del Pueblo lo consulta cuando recibe los reclamos relacionados al ruido. Las municipalidades también emiten ordenanzas para regular la realización de los eventos públicos, estableciéndose las responsabilidades y obligaciones de los organizadores de los eventos

Estas poseen regulaciones sobre la conservación y mantenimiento de las áreas verdes, limpieza pública y sobre los ruidos molestos (“Aprueban ordenanza,” 2016), (“Ordenanza que regula,” 2016).

Por otro lado, muchas organizaciones utilizan eventos sociales para promover el cuidado del medio ambiente. Mítines y conciertos son válidos para promover mensajes que lleguen directamente al público, lo cual hace que dichos eventos no tengan un rechazo de parte de la población en general.

- **Fenómeno El Niño Costero**

El fenómeno El Niño Costero afectó marcadamente a todo el Perú en 2017, lo que desaceleró el crecimiento del PBI en 1.4% de lo esperado por el gobierno. La Administración Nacional Oceánica y Atmosférica (NOAA) de Estados Unidos, pronosticó en junio que existía una posibilidad del 50% de que un fenómeno de igual magnitud sucediera entre finales de 2017 e inicios de 2018 (“Es prematuro,” 2017).

No obstante, para el Dr. Alejandro More, investigador de la Universidad Nacional de Piura, este fenómeno sería uno regular, y es más probable que aparezca el fenómeno La Niña, que consiste en el enfriamiento de los mares, en contraposición de

El Niño, que los calienta. A pesar de esto, para Rosario Julca, especialista del Senamhi, es muy prematuro pronosticar el fenómeno desde ahora, y se debe esperar a que las condiciones climáticas sean más estables (“Es prematuro,” 2017).

4.2. Impacto en clientes y proveedores de cada una de las variables del entorno

Las variables del entorno afectan directamente no solo a la empresa, sino también a los clientes y a los proveedores de esta. Estos efectos se describen a continuación.

- **Político – Gubernamental:** Debido a la confianza que tiene el sector privado en el gobierno, la inversión en actividades de recreación organizacional aumentará.

Inicialmente las políticas de formalización tendrán un impacto negativo en un porcentaje importante de la competencia de menor envergadura, ya que tendrán que sincerar sus precios por el pago de impuestos que antes no contemplaban.

En cuanto a la corrupción, pese a las iniciativas del gobierno de erradicarla, es poco probable que suceda. Muchas empresas del rubro de eventos utilizan este mecanismo para sobornar a los encargados de las licitaciones y hacerse con los eventos de mayor importancia.

Los acuerdos comerciales próximos a definirse podrán reducir los costos de materiales y equipos. Esto supondrá una mayor oferta y reducción de los precios.

Los Juegos Panamericanos del 2019 permitirán que una gran cantidad de turistas asistan a Perú. Para satisfacer las necesidades

recreacionales de estas personas, se generarán eventos de diversa índole.

- **Económico:** Uno de los factores más importantes para el crecimiento económico es la inversión que realizará el gobierno con el fin de reconstruir el país luego de los desastres naturales del fenómeno El Niño costero.

El incremento de la inversión privada constituye una oportunidad de trabajo. Las empresas privadas y las entidades públicas invertirán en la generación de eventos corporativos.

Los Juegos Panamericanos del 2019 traerán consigo una importante cantidad de turistas. Una parte de su consumo contribuirá significativamente al número de eventos en general.

La reducción de la tasa de interés de referencia permitirá a las pymes solicitar créditos más baratos y financiarse para la adquisición de tecnología y software.

- **Legal:** Las empresas tendrán facilidades de pago con respecto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias, como por ejemplo la postergación del IGV hasta en 90 días, la reducción gradual del mismo impuesto y el nuevo régimen mype RMT (Régimen Mype Tributario).

A diferencia de muchas empresas de su competencia, Andrea Producciones cumple con todos sus compromisos tributarios, lo que le ocasiona un mayor costo al realizar sus servicios. Con la reducción de la informalidad y la evasión tributaria, la competencia informal tendrá que incurrir en gastos para

formalizarse y también se elevará sus costos. En consecuencia, sus precios también se incrementarán y la empresa podrá competir de una manera justa.

- **Sociocultural:** El cambio a futuro de la población económicamente activa del Perú también traerá nuevas tendencias en los gustos musicales abriendo nuevas posibilidades de negocio.
- **Tecnológico:** La penetración de internet en la sociedad peruana que se conseguirá en los próximos años permitirá que los medios de comunicación con los clientes sean más rápidos y directos. Las empresas competidoras podrán mostrar sus servicios incluso en el mismo instante que lo brindan. La inversión en redes sociales es muy baja comparada con la publicidad tradicional. Esto será aprovechado por la competencia.
- **Ecológico:** Los clientes, entre ellos los organizadores de conciertos, deben de cumplir con los requerimientos establecidos por las municipalidades entre los cuales se encuentran los aspectos ambientales, como el manejo de los residuos sólidos. El cumplir con este requerimiento permite al organizador tener una buena imagen ante la población, al implementar espacios de reciclaje dentro del local del evento, promoviendo prácticas a favor del medio ambiente en conjunto con organizaciones ambientalistas, etc.

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Así como afectan a los clientes y a los proveedores, las variables externas impactan considerablemente en todas las áreas de la empresa, tanto positiva como negativamente.

- **Político – Gubernamental:** La confianza empresarial y los Juegos Panamericanos del 2019 se verá reflejada en una mayor organización de eventos.

Las políticas de formalización permitirán a Andrea acceder a créditos con tasas de interés más bajas.

La corrupción afecta directamente a Andrea Producciones, ya que, históricamente, no ha podido concretar contratos en las entidades públicas debido a esto.

Las relaciones comerciales con otros países, principalmente con los que se especialicen en manufactura tecnológica, y la eliminación de trabas burocráticas a las importaciones, permitirá a Andrea Producciones adquirir infraestructura audiovisual para renovar sus activos a bajo costo.

- **Económico:** El incremento constante de la inversión privada constituye una oportunidad de nuevos negocios para la empresa, puesto que, al haber más inversión, se incrementa el poder adquisitivo de las personas. Además, el mayor incremento en gasto vendrá de las empresas privadas, por lo que la generación de eventos corporativos, lanzamiento de marcas, conferencia, etc., serán mucho más frecuentes.

El incremento de créditos a pequeñas y medianas empresas

beneficiará a Andrea Producciones para financiar la compra de activos que requiera.

La informalidad ha sido un factor en contra, puesto que el mercado de alquiler de equipo audiovisual es muy sensible al precio. Muchas veces las empresas competidoras aprovechan su situación informal para ofrecer precios de venta inferiores al promedio. De alcanzarse el objetivo del gobierno en cuanto a formalización, estas empresas tendrán que sincerar sus precios y la competencia será más equilibrada.

- **Legal:** La empresa podrá programar mejor su flujo de caja en lo que se refiere a pagos de impuestos con todas las facilidades que brinda el gobierno.

La empresa se beneficiará por la reducción de informalidad y evasión tributaria, puesto que su competencia tendrá los mismos costos que la empresa tiene actualmente, haciendo una competencia más justa.

- **Sociocultural:** La mayor oferta de profesionales en el rubro de la música en el mercado, favorece a la empresa Andrea Producciones puesto que ya no tendrá que pagar sumas mayores por los servicios de los mismos.

La percepción de inseguridad de la población puede disminuir su intención de asistir a eventos sociales masivos.

- **Tecnología:** Andrea Producciones ha tenido problemas en el pasado para hacer conocidos sus servicios. El impacto en las

redes sociales permitirá que puedan llegar más rápido a sus clientes finales.

- **Ecológico:** La relación positiva que hay entre los conciertos y la conservación del medio ambiente, permite que este sea un punto a favor en la realización de estos eventos lo cual beneficia a Andrea Producciones por las posibilidades de negocios.

Si es que el fenómeno El Niño costero se vuelve a producir en los próximos años con la misma intensidad que en 2017, es posible que todas las proyecciones económicas tengan que volver a ajustarse, modificando toda la estrategia establecida.

4.4. Oportunidades y amenazas

4.4.1. Político-gubernamental

- Oportunidades: La política de formalización obligará a la competencia a sincerar sus precios, haciendo que Andrea sea más competitiva. Gracias a menores tasas de interés, se podrá acceder a crédito barato. La reducción de aranceles a importaciones tecnológicas permitirá adquirir equipo barato.
- Amenazas: Inestabilidad política puede traer consigo un próximo gobierno con políticas opuestas a las actuales. Corrupción complica las negociaciones con entidades del Estado.

4.4.2. Económico

- Oportunidades: El PBI tendrá un crecimiento sostenido, el más beneficiado será el sector construcción y a su vez habrá más eventos corporativos en este sector.

La empresa tendrá más oportunidades para financiar sus

necesidades de capital para inversiones que requiera. El crecimiento de la inversión privada incrementará las posibilidades de realizar negocios en general. Por ejemplo, realizando alianzas estratégicas entre la empresa y otras empresas ligadas al sector. Los Juegos Panamericanos que se desarrollarán en el año 2019 en nuestro país traerán consigo muchos turistas que necesitarán actividades recreacionales.

- Amenazas: El fenómeno El Niño costero puede volver a ocurrir en los años 2018-2020 y puede causar daños a la economía peruana.

La corrupción en las entidades públicas podría arraigarse y no permitiría una competencia justa entre las empresas del sector para las licitaciones públicas.

4.4.3. Legal

- Oportunidades: Se tendrá mayor liquidez producto de facilidades en materia tributaria y de varias medidas dictadas por el gobierno. La competencia informal tendrá las mismas dificultades en costos que las empresas formales, por tanto, la competencia será más justa.
- Amenazas: Pueden recortarse las facilidades tributarias que da el gobierno.

4.4.4. Sociocultural

- Oportunidades: La mayor oferta en el sector educación para carreras técnicas relacionadas al ambiente musical y a la producción de eventos permitirá tener mayor mano de obra

calificada a menor costo.

La demanda por nuevos géneros musicales propicia la creación de conciertos que en el pasado no se contemplaban.

- Amenazas: Instituciones y universidades formarán futuros gestores de eventos, siendo probables competidores.

La inseguridad ciudadana está creciendo lo que preocupa en gran medida, lo cual puede originar pérdidas en los eventos por la menor afluencia de público.

4.4.5. Tecnológico

- Oportunidades: Las redes sociales son medios de difusión muy eficientes, rápidos y a un menor costo para el sector.

Las nuevas tecnologías reducen las barreras de ingresos en otras actividades del rubro, como la producción y organización de eventos, con lo que se podría diversificar los productos ofrecidos por la empresa.

- Amenazas: Rápida obsolescencia comercial de algunos equipos de audio, iluminación y energía.

4.4.6. Ecológico-ambiental

- Oportunidades: Realización de eventos para concientizar en el cuidado del medio ambiente.
- Amenazas: Aparición del fenómeno El Niño Costero cambiaría todas las proyecciones establecidas.

4.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Según David (2013, p. 80), la matriz de evaluación de factores externos es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar las condiciones actuales del

mercado, visualizando y priorizando las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, resumiendo la información obtenida de las variables del entorno. De esta manera, los factores evaluados en esta matriz son los que se perciben en los ambientes políticos, económicos, legales, socioculturales, tecnológicos y ecológicos.

Para realizarlo, se recopilan los factores más relevantes y se los divide en oportunidades y amenazas, acción descrita en el acápite 4.4 de la presente investigación. Luego se ponderan estos factores mediante la asignación de un valor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), según la influencia que tenga en la industria donde participa la empresa. Además, se les asigna una calificación del 1 al 4, según qué tan eficazmente las estrategias actuales de la empresa responden a ese factor:

- 1 = la respuesta es pobre.
- 2 = la respuesta está por debajo del promedio.
- 3 = la respuesta está por encima del promedio.
- 4 = la respuesta es superior.

Así, las ponderaciones corresponden a la industria, mientras que las calificaciones corresponden a la empresa estudiada, en este caso, Andrea Producciones. Multiplicando estos dos aspectos, se obtiene una puntuación ponderada por cada factor analizado. A su vez, todas estas puntuaciones se suman para obtener una puntuación ponderada de la empresa.

La asignación de ponderaciones y calificaciones se realizaron con las opiniones de Javier Villa (Gerente general de Andrea Producciones) y Fernando Flores (Jefe de operaciones de Andrea Producciones) que cuentan con más de 13 años de experiencia en la industria de eventos.

En la tabla 24 se presenta la matriz EFE para Andrea Producciones.

Tabla 24

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	
Oportunidades				
O1	Precios de la competencia estarán sincerados al formalizarse.	0.04	2	0.08
O2	Facilidad para obtener financiamiento de los bancos.	0.06	1	0.06
O3	Menores costos de importación en equipamiento.	0.06	1	0.06
O4	Crecimiento del PBI.	0.08	2	0.16
O5	Mayor producción de eventos por inversión en reconstrucción.	0.14	2	0.28
O6	Mayores beneficios tributarios.	0.04	2	0.08
O7	Facilidad para comunicarse debido a la tecnología.	0.02	1	0.02
O8	Mayor producción de eventos debido a los Juegos Panamericanos 2019.	0.10	2	0.20
O9	Mayor oferta de mano de obra especializada en el rubro musical por creación de carreras afines.	0.03	1	0.03
O10	Mayor demanda de eventos no tradicionales.	0.08	2	0.16
Amenazas				
A1	Inestabilidad política puede repercutir en las inversiones.	0.09	1	0.09
A2	La corrupción enquistada en entidades públicas impide una negociación justa.	0.08	1	0.08
A3	Rápida obsolescencia de los equipos por el avance tecnológico constante.	0.05	1	0.05
A4	La inseguridad ciudadana puede reducir la asistencia a los eventos públicos.	0.04	1	0.04
A5	Aparición de fenómenos naturales afectaría la economía.	0.09	1	0.09
Total		1.00		1.48

Nota: Los valores de calificación son los siguientes: 1 = la respuesta es deficiente, 2 = la respuesta es promedio, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 4 = la respuesta es superior.

Analizando al detalle cada factor evaluado, tenemos en cuanto a las oportunidades:

La formalización de las empresas competidoras en la industria es importante por cuanto las empresas pequeñas sinceraran sus precios sin embargo se considera que no tendrá mucho impacto puesto que las principales empresas que lideran la industria son formales. Por lo tanto, esto beneficiaría a Andrea Producciones hasta un cierto nivel, pero la empresa no tendría que modificar su forma de trabajo para responder a esta oportunidad.

La posibilidad de conseguir financiamiento es importante en cualquier industria. Sin embargo, se considera que en la industria de eventos el impacto será mediano porque la mayoría de las empresas pequeñas que serán las más beneficiadas, invierten poco en comparación a los líderes de la industria, porque se enfocan en eventos de menor tamaño. Andrea producciones en la situación actual tiene problemas financieros que no le permitirán aprovechar esta oportunidad.

El menor costo de importación en equipamiento, sobre todo de importaciones chinas, permitirá que muchas empresas adquieran equipos nuevos o reemplace equipos deteriorados. Sin embargo, se considera que en la industria de eventos el impacto será mediano porque la mayoría de las empresas pequeñas serán las que aprovecharían para importar principalmente desde China, pero sus inversiones son menores comparando con las empresas líderes de la industria, porque se enfocan en eventos de menor tamaño. Andrea Producciones por su situación financiera actual no podrá aprovechar esta oportunidad.

El crecimiento del PBI es un indicador del crecimiento de la economía, lo cual es bueno para el País y por ende para la industria de eventos, porque la relación de crecimiento es directa con el de la inversión en eventos por parte de las empresas y con el de gasto en entretenimiento de las personas. Andrea Producciones con los recursos que cuenta actualmente, aprovecharía esta oportunidad, pero no de la mejor forma.

La inversión en la reconstrucción de las zonas afectadas por el fenómeno “el niño costero” implicará el desembolso de más de 20 mil millones de soles por parte del gobierno en los próximos tres años, lo cual redundará en que muchas empresas tendrán más dinero para invertir en eventos y las personas más dinero para gastar en entrenamiento. Andrea Producciones con los recursos que cuenta actualmente, aprovecharía esta oportunidad, pero no de la mejor forma.

Los Juegos Panamericanos dinamizarán la economía en Lima y por consiguiente beneficiará a la industria de eventos, porque el gobierno desembolsará dinero para que se realicen las diversas construcciones necesarias, lo cual significará que las empresas y personas relacionadas tendrán dinero para invertir y gastar según corresponda, además porque para cuando los juegos se realicen llegaran a Lima más de 70,000 turistas que gastaran en Lima en diversas cosas entre ellas en entretenimiento. Andrea Producciones con los recursos que cuenta actualmente, aprovecharía esta oportunidad, pero no de la mejor forma.

Los beneficios tributarios principalmente permitirán mayor liquidez y en las empresas de la industria en general, sin embargo, se considera que no tendrá mucho impacto en la industria de eventos puesto que muchas empresas son informales. Andrea Producciones aprovechará este beneficio al igual que todas las empresas de la industria, pero no se espera obtener un mayor beneficio que las demás.

La facilidad para comunicarse debido a la tecnología es útil en la industria de eventos, sin embargo, no es un factor fundamental. Andrea Producciones actualmente ha descuidado su contacto vía redes sociales.

La aparición de mano de obra especializada en la industria de eventos ayudará a que la calidad de los eventos mejore porque ya no serán pocos los profesionales disponibles en la industria para realizar ciertas labores como prueba de sonido,

calibraciones, etc., esto además hará que el costo de esta mano de obra no sea alto.

Andrea Producciones ya cuenta con un profesional de amplia experiencia, pero si quisiese contratar otro no tendría posibilidad por su situación económica actual.

Mayor demanda de eventos no tradicionales sería muy beneficioso para la industria de eventos ya que por ejemplo se ampliaría las opciones de conciertos a público que habitualmente no se tenía en cuenta. Andrea Producciones con los recursos que cuenta actualmente, aprovecharía esta oportunidad, pero no de la mejor forma.

En cuanto a las amenazas se tiene:

La inestabilidad política es uno de los factores que más podrían afectar las proyecciones económicas lo cual repercutiría fuertemente de manera negativa en todas las industrias y más aún en la de eventos. Andrea Producciones no podría hacer frente ante una situación económica negativa del país.

La corrupción enquistada en las entidades públicas no permite que se hagan negocios de forma justa, muchas veces se debe de pagar una coima para obtener un contrato, esto no es ajeno a la industria de eventos. Andrea Producciones no puede hacer nada para contrarrestar esto.

La obsolescencia comercial de los equipos debido a la rápida aparición de nuevas tecnologías es frecuente en la industria de eventos en el rubro de alquiler de equipo de luces y sonido para conciertos, los clientes por lo general solicitan los últimos lanzamientos tecnológicos, y las pequeñas y medianas empresas no poseen el nivel de inversión para adquirirlos. Andrea Producciones en su situación económica actual no puede hacer frente a esta realidad.

La percepción de inseguridad podría reducir la asistencia del público a los eventos, como los conciertos, sin embargo, esta no ha llegado a niveles que alarmen a la

industria de eventos. Andrea Producciones no tiene los recursos para combatir un nivel de inseguridad alto.

La posible aparición de fenómenos naturales, como El Niño Costero, perjudicaría enormemente la economía del país, por lo que se limitarían gastos en entretenimiento afectando a la industria de eventos. A Andrea Producciones solo le quedaría adaptarse a la situación.

El resultado obtenido en la matriz EFE para Andrea Producciones es una puntuación ponderada total 1.48, por debajo del promedio (2.5). Esto significa que las estrategias actuales de Andrea Producciones no están respondiendo eficazmente para aprovechar a las oportunidades y evitar las amenazas de su entorno, por lo que \forall han de ser modificadas o potenciadas.

Capítulo 5: Análisis de la industria

5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)

La industria de los eventos la conforman las empresas promotoras y productoras, las cuales ofrecen sus servicios para organizar y producir los eventos, solo en la Guía de eventos 2017 se acreditan aproximadamente 133 agencias y productoras de eventos. En esta industria también está el rubro de servicio de alquiler de equipos de sonido y en la Guía de eventos 2017 publicitan a 34 empresas, en el rubro de servicio de alquiler de equipos de iluminación la guía publicita a 20 empresas y en el rubro de alquiler de grupos electrógenos la guía publicita a 10 empresas. Andrea Producciones se desenvuelve en todos los rubros previamente indicados, en mayor o menor medida.

La cantidad de empresas que se publicitan en la Guía de eventos 2017 no son la totalidad que conforman la industria, no se puede precisar qué proporción del total se promocionan en la guía, pero son las más representativas y son las que sirven de referencia para el desarrollo del Plan Estratégico de Andrea Producciones.

Como se indicó en el capítulo 2, el mercado para la industria de producción de eventos tiene dos frentes principales: los conciertos y los eventos corporativos.

En la industria de los conciertos, sobre todo los internacionales, la oferta se ha ido incrementando año a año, porque se ha visto que el mercado ha respondido a dichas ofertas, las empresas promotoras han invertido mucho dinero para traer a los artistas más solicitados, y estos a su vez exigen un alto nivel de calidad en lo referente a los equipos de sonido e iluminación que se alquilan. Esto hace que sean muy pocas empresas las que puedan participar en dichos conciertos.

Los conciertos de artistas nacionales no son de gran envergadura como los internacionales, pero son más recurrentes, principalmente porque el público sabe que, si no pudo ver a su artista o grupo en un evento, lo puede ver en una fecha próxima en otro

evento. Este es un mercado bastante competitivo para el rubro del alquiler de equipos de sonido y luces, ya que los niveles de exigencia de calidad son menores que en el de los conciertos internacionales y por lo tanto hay muchas más empresas que pueden ofrecer sus servicios de alquiler. Además, en el género de la cumbia muchas agrupaciones cuentan con su propio equipo de sonido.

En la industria de los eventos corporativos, intervienen principalmente organizadores y/o productores de eventos y los proveedores para dichos eventos, entre los cuales están los del servicio de alquiler de equipos de sonido e iluminación, donde el requerimiento tecnológico es menor que en los conciertos, por lo cual la cantidad de empresas que ofertan sus servicios es mucho mayor.

Por el lado del mercado de los eventos corporativos, sabemos que muchas empresas privadas los realizan principalmente para promocionar un producto o elevar el nivel del clima laboral, para lo cual destinan un presupuesto anual.

Se indica que el 60% de eventos sociales que se realizan en el Perú son matrimonios, mientras que el 30% son eventos corporativos organizados por empresas, por ejemplo, celebración de su aniversario, celebración de fiestas patrias y celebración de fin de año, siempre y cuando la economía del país sea buena. Se estima que un evento social de una empresa para 800 personas puede costar hasta US\$ 80 000, entre local, comida y ambientación, si se realiza en los meses de verano (“Empresas optan,” 2016).

También se indica que en 2014 en el Perú 7 de cada 10 empresas invierten en campañas BTL alrededor de 45 000 soles (“S/45 mil es la inversión,” 2014). Y para el 2017 se indicó que el 61% de las empresas anunciantes invertirían más en publicidad (“El 61% de anunciantes,” 2016). Sin embargo, las empresas más grandes del Perú y sobre todo en Lima invierten cada una mucho más que ese promedio, se estima que al

año en el Perú se invierte en publicidad entre US\$ 700 y US\$ 800 millones al año que representa el 0.3% del PBI, el 90% de esta inversión proviene de las empresas privadas y menos del 10% proviene del Estado. El 85% de la inversión en publicidad está destinada a televisión, radio, impresos y el 15% (US\$ 105 a US\$ 120 millones) está destinado a otras formas de publicidad (“El poder de la publicidad,” 2017).

Según Perú Top (2016), existen más de 900 empresa en Lima y Callao que cuentan con más de 300 trabajadores, que están categorizadas como mediana y grandes empresas, con una facturación mínima de 9 millones de soles en 2016.

El mercado de los eventos de las instituciones públicas es amplio debido a la gran cantidad de instituciones que la componen. Solo en Lima hay 10 municipalidades provinciales y 161 municipalidades distritales, y en el Callao hay 6 municipalidades distritales, pero este mercado no es muy atractivo por cuanto los servicios son contratados bajo el modo de licitaciones, lo cual implica que gana la empresa que presupuesta al menor precio, teniendo un precio base prefijado, o bajo condiciones que podrían no ser fáciles de cumplir, además que influye mucho la relación que se tenga con los funcionarios.

Finalmente tenemos los eventos particulares no empresariales, por ejemplo, las fiestas de promociones escolares, matrimonios, quinceañeros, etc., que se realizan en gran cantidad, pero por la menor dificultad en la realización de este, es que se tiene la mayor competencia en cantidad de proveedores y de precio.

Los matrimonios cada vez son eventos más costosos, como mínimo se pueden gastar de US\$ 10 000 a US\$ 20 000, y pueden llegar a US\$ 30 000 o US\$ 40 000, inclusive hay hasta de US\$ 100 000, principalmente en el segmento A y B de la población

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

Para Porter (2006), la formulación de una buena estrategia de negocios consiste en relacionar a la empresa con las fuerzas que la afectan dentro de su industria. La intensidad de estas fuerzas determina la rentabilidad de cada sector.

Uno de los objetivos del plan estratégico es cambiar la situación actual en la que se encuentra Andrea Producciones, es decir, dejar de ser una empresa que principalmente ofrece servicio de alquiler de equipo de sonido e iluminación y energía, y desarrollar el rubro de producción de eventos. Este mercado es muy amplio, ya que implica la producción de cualquier tipo de evento. De acuerdo con esto, se analizarán las cinco fuerzas de Porter, considerando la situación actual (servicio de alquiler de equipo de sonido e iluminación y energía) y la situación futura pretendida (servicio de alquiler de equipo de sonido e iluminación y Producción de eventos).

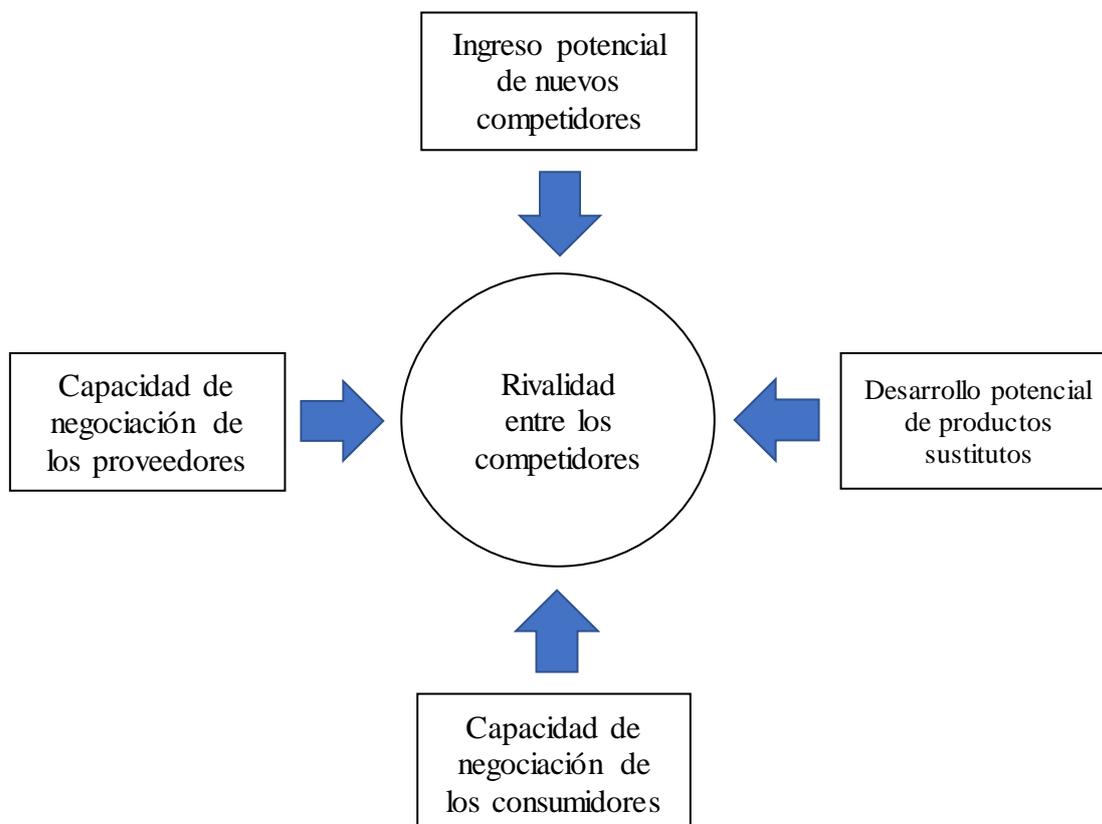


Figura 36. Fuerzas de competitividad de Porter. Adaptado de Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España: Deusto.

5.2.1. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Según Porter (2008), los sustitutos son los que realizan tareas iguales o similares a otros productos según la perspectiva de los clientes. Si los productos de una industria no se pueden diferenciar de los productos sustitutos eficientemente, su rentabilidad se verá afectada.

a. Situación actual

En la industria de eventos, Andrea Producciones se dedica principalmente al servicio de alquiler de equipo de sonido, iluminación y energía. Para este rubro no existen muchos productos sustitutos, sin embargo, teniendo en cuenta el servicio que se brinda, se pueden categorizar como sustitutos a:

- **Compra de equipos**

Las productoras de eventos podrían preferir la compra de equipo propio para suplantar el servicio de alquiler. Esto les daría mayor accesibilidad a los mismos y no depender de la disponibilidad de otras empresas. Además, podrían ofrecer un precio unitario menor ya que se ahorrarían los costos de alquiler.

Sin embargo, esto implicaría entrar en un rubro que no necesariamente sea el que se desee. En primer lugar, la inversión en productos de sonido de gama alta es muy elevada, lo cual distraería recursos. El retorno sobre esta inversión sería lento y es poco probable que se pueda adquirir toda la gama de productos que los clientes necesiten.

Por otro lado, se tiene que pensar en el costo de mantenimiento, que dependiendo de la marca puede ser elevado. En algunos casos los repuestos no están disponibles en el momento y hay que contar con personal técnico especializado, por lo cual los costos fijos aumentarían. Por lo tanto, esto representa una amenaza baja.

- **Préstamo de equipos**

Una práctica frecuente entre las empresas dedicadas al servicio de alquiler de equipo sonido e iluminación consiste en prestarse entre ellas algún equipo que les falte para atender un servicio. Esta actividad se hace sin lucro entre las empresas, solo es un acuerdo verbal en el que el beneficiario en una situación futura devolverá el favor.

Este método podría trasladarse a las productoras. Mediante un “canje”, estas podrían pedir prestados productos a los arrendadores de equipos, y luego brindar algún tipo de servicio como medio de pago.

No obstante, aunque una productora pueda hacer alianzas estratégicas con más de una empresa de alquiler de equipo, esta es una opción muy complicada de realizar, ya que ninguna empresa podría prestar su material completo constantemente sin recibir un beneficio económico real. Por lo tanto, esto representa una amenaza baja.

- **Locaciones para eventos con equipo de sonido e iluminación integrado**

Por lo general, los eventos son muy variados y es difícil que una locación (estadio, auditorio, centro de convenciones, etc.) pueda poseer todo el equipo necesario para el buen desenvolvimiento de un evento. Sin embargo, los eventos de menor envergadura pueden tener unas necesidades fáciles de satisfacer. En este sentido, las productoras pueden verse tentadas a buscar locales que ya cuenten con un equipo de sonido e iluminación establecido, ahorrándose el servicio de alquiler. Por lo tanto, esto representa una amenaza baja.

- b. Situación futura pretendida**

Adicionalmente a lo anterior, debido a que en la mayoría de las organizaciones es necesario realizar eventos en mayor o menor medida. En este sentido, los productos

sustitutos también se basan en las necesidades de los clientes (los que desean que el evento se produzca).

- **Producción y organización interna**

Las productoras se dedican a organizar eventos por encargo. Por ejemplo, una fiesta para una boda, un mitin para un partido político o una activación para la presentación de una marca. En estos casos los clientes son específicos: los futuros esposos, el partido político o la empresa que quiere dar a conocer su nuevo producto. Estos clientes, que normalmente contratarían a una productora para efectuar estos eventos, podrían hacerlos por su cuenta. En el caso de organizaciones, a este proceso se le conoce como producción *in-house*.

Esta producción tiene la ventaja de abaratar costos y poder realizar exactamente lo que se desee. El problema radica en que se tendría que encausar muchos recursos (financieros y de recursos humanos) para tal tarea, y al no poseer la experiencia necesaria en la organización de eventos, es posible que las mismas actividades demoren mucho más en ser terminadas. Sin embargo, las organizaciones más grandes hacen estas tareas internamente, generalmente en sus áreas de marketing o de recursos humanos.

Con el alcance que tienen los medios de comunicación en la actualidad, es más fácil tener acceso a los proveedores. Este puede ser un sustituto al servicio de producción. Por lo tanto, esto representa una amenaza alta.

5.2.2. Ingreso potencial de nuevos competidores

Tanto en la situación actual (servicio de alquiler) como en la situación futura pretendida (servicio de alquiler y producción de eventos), los proveedores son potenciales nuevos competidores. De la misma manera los grupos musicales y músicos independientes que tienen equipo propio también son potenciales competidores en el rubro de alquiler.

Otra posibilidad también es que empresas extranjeras del rubro se interesen en incursionar en nuestro medio. En líneas generales, cualquier persona que tenga los recursos necesarios puede ser un potencial competidor. Sin embargo, el ingreso de nuevos competidores está supeditado a superar ciertas barreras de ingreso (David, 2013, p. 78). Entre ellas tenemos:

- **Conocimientos técnicos especializados**

Son necesarios para la puesta en marcha de un evento. Como productora se tiene que contar con el personal técnico adecuado para poder inspeccionar a los proveedores y sus productos, para asegurar que el evento se desarrolle adecuadamente. En relación al servicio de alquiler de los equipos audiovisuales, se requiere mucho conocimiento técnico de los mismos, de lo contrario se pueden ocasionar graves daños a los equipos o simplemente ofrecer un mal servicio con pérdidas económicas y sobre todo de imagen.

La solución para superar esta barrera sería contratar personal técnico especializado, lo cual no es muy fácil de conseguir. Por lo tanto, esto representa un nivel de amenaza medio.

- **Falta de experiencia**

En el negocio de eventos la falta de experiencia puede ser desastrosa para una empresa nueva. Se puede presupuestar erróneamente porque no se sabe interpretar el requerimiento de un cliente y no se tendrá alternativas a ofrecer ante situaciones inesperadas, etc. La solución sería contratar un profesional con experiencia, lo cual es un poco difícil de conseguir. Por lo tanto, esto representa un nivel de amenaza media.

- **Grandes requerimientos de capital se requieren para ingresar en este negocio**

Esto se refiere para la compra de los equipos de sonido, iluminación y energía, lo cual es un gran inconveniente para una empresa nueva, porque se requiere tener los

equipos mínimos indispensables. Por lo indicado, esto representaría un nivel de amenaza baja.

- **Lealtad por parte de los consumidores**

Es una de las principales barreras que una empresa nueva debe superar para ingresar en un mercado ya que muchos clientes ya tienen sus proveedores confiables. Sin embargo, en algunos casos una oferta económica menor podría ser suficiente para ingresar. Por lo tanto, esto representaría un nivel de amenaza alta.

5.2.3. Capacidad de negociación de los consumidores

Según Porter (2008), es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva. Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias (David, 2013, p. 78):

- Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
- Si son especialmente importantes para el vendedor.
- Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
- Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
- Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo.

Los principales clientes en el mercado de eventos son las empresas privadas, municipalidades y entidades del Estado.

Tanto en la situación actual como en la situación futura pretendida, son los mismos factores los que determinan la condición a favor o no, en la negociación con los clientes.

La oferta de la industria es un factor a favor de los clientes, porque hay muchas empresas proveedoras para la realización de eventos, lo cual les permite a los clientes

poder elegir, por lo tanto, tienen un alto poder al momento de negociar. Esto representa un nivel de amenaza alto.

La calidad del servicio es un factor que tiene diferentes valoraciones de acuerdo a la perspectiva del cliente, por lo tanto, en una negociación puede o no ser determinante. Esto representa un nivel de amenaza medio.

La experiencia en el negocio es un factor que los clientes toman en cuenta, ya que les da seguridad de que sus eventos se realizaran de forma satisfactoria, este factor es más apreciado en el rubro de las productoras de eventos, por lo que representa un nivel de amenaza medio.

Las municipalidades y entidades del Estado son clientes con alto poder de negociación porque los eventos que realizan los hacen mediante licitación y bajo las condiciones establecidas por ellos. Esto representa un nivel de amenaza alto.

Las empresas privadas realizan muchos eventos corporativos, y generalmente tienen proveedores ya definidos, por lo que obtener una oportunidad de ser un nuevo proveedor es un poco difícil, sin embargo, si se cuenta con buenas calificaciones como empresa proveedora, las posibilidades de ingreso están latentes. Esto representa un nivel de amenaza medio.

Las personas que realizan sus eventos como bodas, quinceañeros, aniversarios, etc., suelen dar prioridad al tema económico, por lo que la negociación con ellos es difícil. Esto representa un nivel de amenaza alto.

5.2.4. Capacidad de negociación de los proveedores

Los proveedores son diferentes en el rubro del servicio de alquiler de equipos de sonido e iluminación, que los del rubro de productoras de eventos.

a. Situación actual (servicio de alquiler de equipos de sonido e iluminación)

En este rubro se requiere realizar entre otras actividades las siguientes:

- Comprar equipos de sonido, iluminación, energía y backline.
- Alquilar equipos de sonido, iluminación, energía y backline.
- Comprar insumos para el mantenimiento de los equipos.
- Mantenimiento y reparación los equipos.
- Comprar repuestos para los equipos.
- Alquilar transporte.

En la industria de los eventos existe un gran número de proveedores de alquiler de equipos de sonido e iluminación y de energía, por lo que el poder de negociación de ellos es bajo.

Por otro lado, estos equipos también requieren mantenimiento y reparación, en ese caso los proveedores también tienen un bajo poder de negociación, porque hay muchos establecimientos que realizan dicho servicio. Del mismo modo sucede con la oferta de los proveedores de insumos.

Con respecto a la compra de repuestos, el proveedor tiene un alto poder de negociación, porque los equipos de gama alta y sus repuestos solo son suministrados por el representante de la marca.

Por el lado del alquiler de transporte para trasladar los equipos a los lugares donde se realizan los eventos, los proveedores tienen un bajo poder de negociación, porque existe bastante oferta de este servicio.

b. Situación futura pretendida (servicio de alquiler de equipos de sonido e iluminación y Producción de eventos)

Las productoras de eventos requieren realizar entre otras actividades lo siguiente:

- Alquilar locales y/o espacios públicos.
- Tramitar los permisos y licencias respectivas ante las municipalidades para realizar los eventos.
- Alquilar los equipos de sonido, iluminación, energía y backline.
- Alquilar infraestructura diversa.
- Contratar servicio de catering.
- Contratar shows artísticos.
- Contratar profesionales independientes.
- Otros servicios diversos.

Los arrendadores de los locales más emblemáticos donde se pueden realizar los eventos tienen un alto poder de negociación, ya que no son muchos y saben que sus locales están ubicados en lugares estratégicos por lo que son un factor importante para el éxito de un evento.

En lo relacionado a los permisos y licencias para realizar los eventos, las municipalidades tienen un alto poder de negociaciones ya que sin esos documentos no se puede realizar ningún evento.

Las empresas que ofrecen el servicio de alquiler de los equipos de sonido, iluminación y energía, son muchas, lo cual les da un bajo poder de negociación.

El alquiler de infraestructura es otro servicio requerido para los eventos. Los proveedores de este servicio también son varios, lo cual les da un bajo poder de negociación.

Los proveedores de shows artísticos también tienen un bajo poder de negociación, ya que existe una gran oferta en la industria.

Con respecto a los profesionales independientes, estos cuentan con un alto poder de negociación, porque existe poca oferta. Similar es el caso de los técnicos calificados en reparación de equipos de sonido.

5.2.5. Competencia en el mismo sector

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La ventaja competitiva de una empresa hará la diferencia sobre las demás (Porter, 2008).

a. Situación actual

En el rubro del servicio de alquiler de equipo de sonido, iluminación y energía los principales competidores son:

- DbLux S.A.C.
- Pow Sang Sonido y Luces S.C.R.L.
- Sonidos y Luces Minaya E.I.R.L.
- Ichikawa A & A S.A.C.
- Corporación Cervantes S.R.L.
- Personas naturales, que tienen poca inversión en comparación de las empresas antes mencionadas.

La competencia en este rubro es bastante alta por la cantidad de empresas que participan en la industria.

b. Situación futura pretendida

En el rubro de la producción de eventos, las productoras más representativas de la industria son:

- Kandavu Producciones S.A.C.

- MegaShow BTL S.A.C.
- 360 Imagen Producciones S.A.C.
- Classis Especiales Eventos S.R.L.
- Joe Quispe S.R.L.
- La Mosca S.R.L.
- Circus Music Management S.A.C.

La competencia en este rubro es bastante alta por la cantidad de empresas que participan en la industria.

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

La elaboración de las matrices que se muestran a continuación se ha realizado asignando un factor de relevancia a cada elemento de análisis correspondiente a cada una de las fuerzas de Porter. La suma de los factores de relevancia de todos los elementos de análisis debe de ser uno. Luego se le asigna un grado de atractividad de acuerdo al nivel de amenaza, donde uno significa un nivel de amenaza alta y cinco significa un nivel de amenaza baja. Finalmente se multiplica el factor de relevancia por el grado de atractividad para cada elemento de análisis y se suman todos, siendo este el resultado el nivel de atractividad de dicha matriz (Porter, 2008).

Tabla 25

Matriz de atractividad para el desarrollo potencial de productos sustitutos en la situación actual

Elementos de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Grado de atractividad
Compra de equipos.	Baja	0.4	4
Préstamo de equipos.	Baja	0.4	4
Aparición de locaciones con equipos audiovisuales integrados.	Baja	0.2	5
Total		1.00	4.20

Nota: El grado de atractividad se calcula del 1 al 5, siendo 1 la máxima amenaza para la industria y 5 una amenaza mínima.

Tabla 26

Matriz de atractividad para el desarrollo potencial de productos sustitutos para la situación futura pretendida

Elementos de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Grado de atractividad
Compra de equipos.	Baja	0.20	4
Préstamo de equipos.	Baja	0.20	4
Aparición de locaciones con equipos audiovisuales integrados.	Baja	0.10	5
Producción de eventos <i>in-house</i> .	Alta	0.50	2
Total		1.00	3.10

Nota: El grado de atractividad se calcula del 1 al 5, siendo 1 la máxima amenaza para la industria y 5 una amenaza mínima.

El grado de atractividad total para el desarrollo potencial de productos sustitutos en la situación actual es 4.20, lo cual significa que el nivel de atractividad es alto. Pero el grado de atractividad para la situación futura pretendida es 3.10, lo que significa que el nivel de atractividad bajó a moderado, esto es porque el elemento de análisis de la situación futura agregado a la matriz tiene un nivel de amenaza alto.

Tabla 27

Matriz de atractividad para el ingreso potencial de nuevos competidores

Elementos de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Grado de atractividad
Conocimientos técnicos especializados	Media	0.20	3
Falta de experiencia	Media	0.30	3
Requerimiento de inversión	Baja	0.40	4
Lealtad de los consumidores	Alta	0.10	2
Total		1.00	3.30

Nota: El grado de atractividad se calcula del 1 al 5, siendo 1 la máxima amenaza para la industria y 5 una amenaza mínima.

El grado de atractividad total para el ingreso potencial de nuevos competidores es 3.30, lo cual significa que el nivel de atractividad es moderado. En este caso se hizo una sola matriz porque los elementos de análisis son los mismos en ambas situaciones (la actual y la futura).

Tabla 28

Matriz de atractividad para la capacidad de negociación de los consumidores

Elementos de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Grado de atractividad
Oferta en el Mercado	Alta	0.20	2
Calidad del servicio	Media	0.10	3
Experiencia en el negocio	Media	0.15	3
Municipalidades y Entidades del Estado	Alta	0.30	2
Empresas privadas	Media	0.20	3
Personas particulares	Alta	0.05	2
Total		1.00	2.45

Nota: El grado de atractividad se calcula del 1 al 5, siendo 1 la máxima amenaza para la industria y 5 una amenaza mínima.

El grado de atractividad total para la capacidad de negociación de los consumidores es 2.45, lo cual significa que el nivel de atractividad es moderado. En este

caso también se hizo una sola matriz porque los elementos de análisis son los mismos en ambas situaciones (la actual y la futura).

Tabla 29

Matriz de atraktividad para la capacidad de negociación de proveedores en la situación actual

Elementos de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Grado de atraktividad
Compra de equipos de sonido, iluminación y energía.	Alta	0.2	2
Subarriendo de equipos de sonido, iluminación y energía.	Bajo	0.2	2
Compra de insumos.	Bajo	0.1	4
Mantenimiento y reparación de los diversos equipos.	Bajo	0.2	4
Compra de repuestos.	Alta	0.2	2
Alquiler de transporte.	Bajo	0.1	4
Total		1.00	2.80

Nota: El grado de atraktividad se calcula del 1 al 5, siendo 1 la máxima amenaza para la industria y 5 una amenaza mínima.

Tabla 30

10 Matriz de atraktividad para la capacidad de negociaci3n de los proveedores para la situaci3n futura pretendida

Elementos de an3lisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Grado de atraktividad
Compra de equipos de sonido, iluminaci3n y energ3a.	Alta	0.10	2
Subarriendo de equipos de sonido, iluminaci3n y energ3a.	Bajo	0.10	2
Compra de insumos.	Bajo	0.05	4
Reparaci3n de los diversos equipos.	Bajo	0.10	4
Compra de repuestos.	Alta	0.10	2
Alquiler de transporte.	Bajo	0.05	4
Alquiler de locales, espacios p3blicos.	Alto	0.10	2
Permisos para realizar los eventos a municipalidades.	Alto	0.05	2
Alquiler de equipos de sonido, iluminaci3n, energ3a y backline.	Bajo	0.10	4
Alquiler de infraestructura entre otros servicios.	Bajo	0.02	4
Shows art3sticos.	Bajo	0.03	4
Profesionales independientes.	Alto	0.10	2
T3cnicos calificados en reparaci3n de equipos de sonido.	Alto	0.10	2
Total		1.00	2.70

Nota: El grado de atraktividad se calcula del 1 al 5, siendo 1 la m3xima amenaza para la industria y 5 una amenaza m3nima.

El grado de atraktividad total para la capacidad de negociaci3n de proveedores en la situaci3n actual es 2.80, lo cual significa que el nivel de atraktividad es moderado. El grado de atraktividad para la situaci3n futura pretendida es 2.70 lo que significa que el nivel de atraktividad moderado se mantiene, esto es porque los elementos de an3lisis de la situaci3n futura que se agregaron no alteran el nivel.

Tabla 11

Matriz para la atraktividad de la competencia en el mismo sector en la situación actual

Elementos de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Grado de atraktividad
Compra de equipos de sonido, iluminación y energía.	Bajo	0.1	2
Subarriendo de equipos de sonido, iluminación y energía.	Alta	0.2	2
Desconocimiento del servicio por el cliente.	Alta	0.2	3
Nivel de inversión.	Bajo	0.2	2
Lealtad de los clientes.	Alta	0.2	3
Relaciones sociales (contactos de potenciales clientes).	Bajo	0.1	3
Total		1.00	2.50

Nota: El grado de atraktividad se calcula del 1 al 5, siendo 1 la máxima amenaza para la industria y 5 una amenaza mínima.

Tabla 32

12 Matriz para la atraktividad de la competencia en el mismo sector para la situación futura pretendida

Elementos de análisis	Nivel de amenaza	Factor de relevancia	Grado de atraktividad
Compra de equipos de sonido, iluminación y energía.	Bajo	0.05	2
Subarriendo de equipos de sonido, iluminación y energía.	Alta	0.10	2
Desconocimiento del servicio por el cliente	Alta	0.10	3
Nivel de inversión (alquiler).	Bajo	0.10	2
Lealtad de los clientes.	Alta	0.10	3
Relaciones sociales (contactos de potenciales clientes).	Bajo	0.05	3
Existen muchas productoras en el mercado.	Alto	0.15	2
Desconocimiento del servicio por el cliente.	Bajo	0.15	2
Nivel de inversión (producción).	Bajo	0.10	4
Experiencia.	Alto	0.10	3
Total		1.00	2.55

Nota: El grado de atraktividad se calcula del 1 al 5, siendo 1 la máxima amenaza para la industria y 5 una amenaza mínima.

El grado de atraktividad de competencia en el mismo sector en la situación actual es 2.50, lo cual significa que el nivel de atraktividad es moderado. Y el grado de atraktividad para la situación futura pretendida es 2.55, lo que significa que el nivel de atraktividad moderado se mantiene, esto es porque los elementos de análisis de la situación futura que se agregaron no alteran el nivel.

5.4. Análisis del grado de atraktividad de la industria

Una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter, se ha analizado el grado de atraktividad que tiene la industria, tanto en la situación actual (tabla 33) como en la situación futura que se pretende llegar por medio de este trabajo (tabla 34).

Tabla 33

13 Matriz de atractividad de la industria en la situación actual

Fuerzas competitivas	Nivel de amenaza	Ponderación	Nivel de atractividad	Nivel de atractividad ponderado
Desarrollo potencial de productos sustitutos.	Baja	0.05	4.20	0.21
Ingreso potencial de nuevos competidores.	Baja	0.10	3.30	0.33
Capacidad de negociación de los consumidores.	Alta	0.25	2.45	0.61
Capacidad de negociación de los proveedores.	Media	0.20	2.80	0.56
Competencia en el mismo sector.	Alta	0.40	2.50	1.00
Total		1.00		2.71

Nota: El grado de atractividad se calcula del 1 al 5, siendo 1 la máxima amenaza para la industria y 5 una amenaza mínima.

Tabla 34

Matriz de atractividad de la industria para la situación futura pretendida

Fuerzas competitivas	Nivel de amenaza	Ponderación	Nivel de atractividad	Nivel de atractividad ponderado
Desarrollo potencial de productos sustitutos.	Alta	0.25	3.10	0.78
Ingreso potencial de nuevos competidores.	Media	0.10	3.30	0.33
Capacidad de negociación de los consumidores.	Alta	0.25	2.45	0.61
Capacidad de negociación de los proveedores.	Baja	0.20	2.70	0.54
Competencia en el mismo sector.	Alta	0.20	2.55	0.51
Total		1.00		2.77

Nota: El grado de atractividad se calcula del 1 al 5, siendo 1 la máxima amenaza para la industria y 5 una amenaza mínima.

En la tabla 33 se puede apreciar que el nivel de atractividad ponderado en la situación actual es 2.71, lo cual indica que es un nivel moderado. Podemos apreciar que la competencia entre empresas del mismo sector es muy fuerte, esto se debe a que los clientes no pueden diferenciar un servicio del otro y las empresas deben ser muy competitivas para lograr concretar los contratos. La capacidad de negociación de los clientes es la segunda fuerza más significativa en la industria del servicio de alquiler de equipos de audio e iluminación.

La tabla 34 muestra que el nivel de atractividad ponderado en la situación futura pretendida es 2.77, lo cual indica que sigue siendo un nivel moderado. Pero ahora el desarrollo potencial de productos sustitutos junto con el poder de negociación de los consumidores, son los significativos. Se cree que se posee la experiencia necesaria para poder ofrecer un servicio de calidad que pueda satisfacer las necesidades del cliente. Andrea Producciones cuenta con equipo de sonido e iluminación propio, por lo cual podrá ofrecer precios competitivos que atraigan a los clientes y pueda ganar cuota de mercado.

5.5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo permite comparar a la empresa estudiada con sus principales competidores, ponderando sus fortalezas y debilidades (David, 2013, p. 83). Se ha analizado a Andrea Producciones en base a la situación futura a la que pretende llegar (producción general de eventos).

Debido a que el mercado de producción de eventos es muy amplio, como se ha descrito en capítulos anteriores, se ha decidido seleccionar para este análisis a dos productoras con experiencia distinta. La primera empresa es MegaShow, productora de amplia trayectoria en el mercado nacional que se encarga principalmente de producir los espectáculos musicales internacionales más importantes del país. La segunda es La

Mosca, una productora con más de 16 años de experiencia en el ámbito de la organización de eventos corporativos. Los espectáculos musicales por lo general son de mayor envergadura que los eventos corporativos, por lo cual se requiere mayores recursos para realizarlos, en tal sentido Megashow es una empresa bastante más grande que La Mosca, por lo tanto, en una primera etapa se usará a esta última como referencia para medir las capacidades de Andrea Producciones en su objetivo de posicionarse como productora de eventos.

Los elementos más importantes para la selección de una productora de eventos son la calidad del servicio, la experiencia y el precio, según indicaron las personas encuestadas. Ya que Andrea Producciones tiene poca experiencia en este rubro tendrá que trabajar muy duro para alcanzar el nivel de su competencia, pero tendrá la ventaja de poder abaratar sus costos por contar con equipos propios, lo cual le permitirá ser más competitiva en los precios.

En la tabla 35 se aprecia la matriz de perfil competitivo de Andrea Producciones. La ponderación de factor crítico se ha determinado según su grado de relevancia en la industria, estos valores se han asignado de acuerdo con las consideraciones de Javier Villa Gerente de Andrea Producciones y de su Jefe de Operaciones Fernando Flores, quienes tienen más de 13 años de experiencia en la industria de eventos. Los números que más se acercan a 1 son los ~~que~~ más importantes para alcanzar el éxito en la industria, mientras que los que más se acercan a 0 no cuentan con un peso tan grande. Al igual que la matriz EFE, la calificación corresponde al estado de la empresa con respecto al factor. Cada calificación se multiplica por la ponderación para hallar la puntuación de la empresa y con esto poder realizar la comparación entre empresas. Se debe de evitar asignar las mismas calificaciones a las diferentes empresas (David, 2013, p. 83).

Al igual que con las ponderaciones, estas calificaciones también han sido asignadas por Javier Villa y Fernando Flores.

Tabla 35

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Andrea Producciones		Mega Show		La Mosca	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de producto	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
Competitividad de los precios	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30
Dedicación de los empleados	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
Experiencia de servicio	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Lealtad del cliente	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Participación de mercado	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Posición financiera	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30
Publicidad	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Total	1.00		2.15		3.45		2.65

Nota: Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.

Analizando al detalle cada factor evaluado, tenemos:

- **Calidad del producto:** Es el factor al que se le ha asignado la mayor ponderación porque es lo que los clientes valoran más: La calificación asignada a Andrea Producciones está por debajo de las dos empresas referenciadas porque si bien, los clientes manifiestan que Andrea Producciones ofrece un servicio de calidad, esto se ha manifestado principalmente en el rubro de alquiler de equipos, sin embargo, se considera que en el rubro de producción de eventos las otras empresas

actualmente están en un nivel superior debido a sus años de experiencia en la producción de eventos.

- **Competitividad de precios:** Es uno de los factores que los clientes toman en cuenta después de la calidad. La calificación asignada a Andrea Producciones es porque puede dar menores precios los clientes puesto que no posee equipos de sonido e iluminación propios. Las otras dos empresas deben de alquilar los equipos.
- **Dedicación de los empleados:** Es un factor importante para una empresa, pero para los clientes no es algo visible. La calificación asignada a Andrea Producciones es porque sus empleados manifiestan estar contentos con la empresa, lo cual se traduce en el buen servicio que ofrecen.
- **Experiencia en el servicio:** Es el otro factor que al igual que el precio, los clientes toman en cuenta después de la calidad. Andrea Producciones cuenta con más de 13 años de experiencia en el servicio de alquiler de sonido, luces y energía para eventos, pero en cuanto a producción, su experiencia es poca.
- **Lealtad del cliente:** Este factor tiene una ponderación baja porque mayormente la lealtad está supeditada a que el cliente no reciba una mejor oferta. Andrea Producciones al tener poca experiencia en la producción de eventos deberá trabajar muy duro para ganar la confianza de los clientes.
- **Participación del mercado:** Este factor tiene una ponderación media porque el tener muchos clientes o clientes importantes ayuda a que otras empresas decidan ser clientes también. Al ser prácticamente un nuevo

participante en la industria de producción de eventos, Andrea Producciones no cuenta con mucha referencia.

- **Posición financiera:** Este factor también tiene una ponderación importante porque permite a una empresa ofrecer a los clientes mejores condiciones que sus competidores. Como se describió en capítulos anteriores, Andrea Producciones sufre de un déficit financiero importante, por lo cual le es difícil superar a sus competidores cuando tiene que invertir más allá de los recursos con que cuenta.
- **Publicidad:** Este factor tiene una ponderación baja porque si bien es importante para mostrarse en el mercado no es fundamental para captar clientes. Aunque Andrea Producciones no cuenta con una presencia online tan grande como MegaShow, sí es mayor a la de La Mosca, que utiliza una estrategia de marketing de boca a boca.
- **Servicio al cliente:** Este factor tiene una ponderación media porque predomina el factor calidad del producto, es decir no vale de mucho una esmerada atención si por ejemplo la música, catering, etc., no satisfacen al cliente. Andrea Producciones se ha caracterizado siempre por brindar un buen servicio en lo relacionado al alquiler de equipos, es parte de su cultura como empresa, por lo que se espera que pueda brindar similar o mejor servicio en el rubro de la producción de eventos.

En base al análisis del perfil competitivo, se puede observar que tanto Mega Show (3.45) y La Mosca (2.65) han obtenido una mayor puntuación total ponderada que Andrea (2.15). Esto se debe principalmente a que Andrea cuenta con menos experiencia en la producción de eventos. Sin embargo, se espera que, con mejores precios, con la

dedicación de sus colaboradores que se esmeran en dar un buen servicio, se logre sobresalir en el rubro de producción de eventos a mediano plazo-

Capítulo 6: Análisis interno

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

Porter utiliza la cadena de valor para describir el negocio de una empresa: los ingresos menos los costos de todas las actividades utilizadas para brindar un producto o un servicio son las que generan valor. Debido a esto, cada empresa no solo debe analizar su propia cadena, sino la de la competencia, la de sus proveedores y distribuidores, con el fin de entender cómo mejorar (Porter, 2012, pp. 63-68).

Mediante el análisis de la cadena de valor (ACV), las empresas determinan los costos de cada una de las actividades realizadas en sus cadenas de valor, que inician desde la compra de la materia prima hasta su distribución final. Gracias a ese análisis es posible identificar las ventajas y debilidades de cada actividad, especialmente comparándolas contra la de los competidores (David, 2013, p. 119).

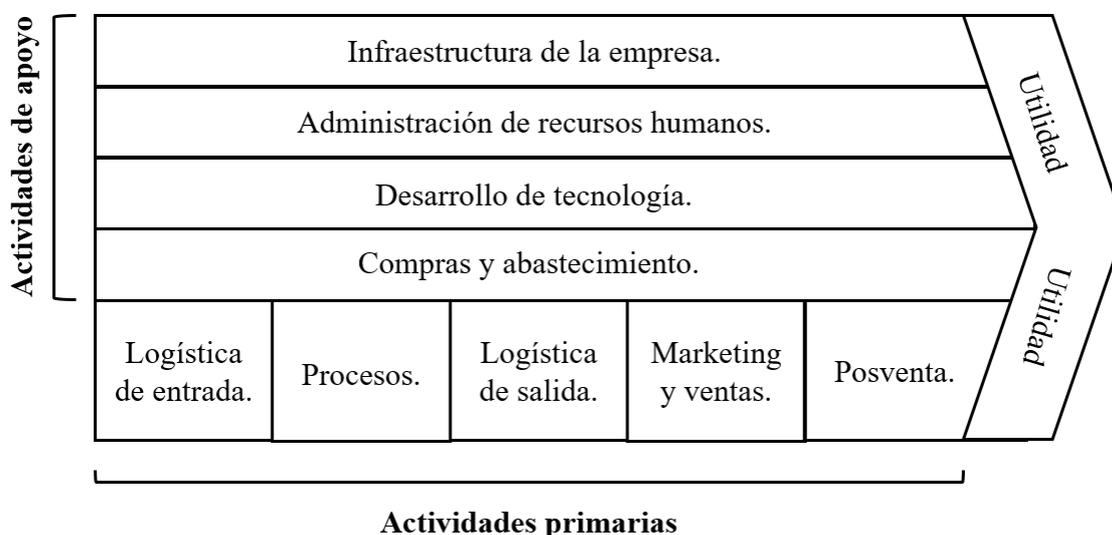


Figura 37. Modelo de cadena de valor de Porter. Adaptado de Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Pirámide.

Las actividades primarias son las que intervienen desde el momento en el que se adquiere la materia prima hasta que se comercializa, incluyendo cualquier servicio de posventa. Las actividades de apoyo son las que permiten el desarrollo de las actividades primarias (Porter, 2015, pp. 68-69).

Debido a su estructura, la cadena de valor descrita por Porter está principalmente enfocada a empresas con procesos productivos y a empresas comerciales. Sin embargo, las empresas que brindan servicios ofrecen productos “esencialmente intangibles” (Kotler & Keller, 2012, p. 356), por lo que su cadena de valor es diferente. Alonso (2008, p. 89) modifica el modelo planteado por Porter, redefiniendo las actividades de apoyo, y dividiéndolos en controlables y no controlables.

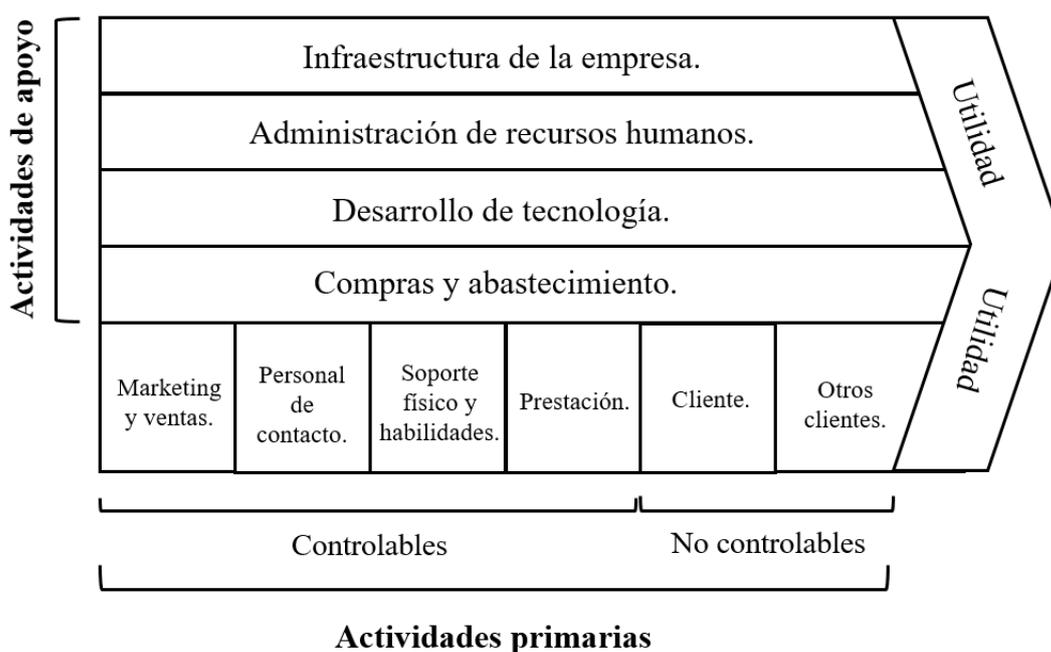


Figura 38. Modelo de cadena de valor según Alonso. Adaptado de Alonso, G. (2008).

Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 83-96. Recuperado de

http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Los eslabones controlables son:

- **Marketing y ventas:** Al no poder almacenarse un servicio de forma física, se debe lograr una ventaja competitiva desde la propuesta de marketing, puesto que este inicia desde la contratación del cliente.
- **Personal de contacto:** Es el personal que interactúa directamente con el cliente, que muchas veces genera la percepción que se tiene sobre el servicio brindado.
- **Soporte físico y habilidades:** Son los elementos que participan indirectamente en la prestación del servicio, como documentos y competencias del equipo de trabajo.
- **Prestación:** Es la necesidad que se busca resolver mediante todo el proceso. Esta prestación puede ser replicada, ya que el concepto de necesidad es universal, pero ofrecer una prestación diferencial será lo que genere el éxito de la empresa.

Los eslabones no controlables son:

- **Clientes:** Los clientes afectan directamente la calidad del servicio que reciben, no existen dos clientes iguales. Aunque no se puede alterar su comportamiento directamente, el buen manejo de los otros eslabones mejorará su respuesta.
- **Otros clientes:** Dependiendo del tipo de servicio, es posible que coexistan más de un cliente durante la prestación. El comportamiento de estos clientes afectará la experiencia de los demás. Para minimizar la posibilidad de ruido durante estas

prestaciones y homogeneizar su comportamiento, lo ideal es segmentar adecuadamente a los clientes.

El estudio de la cadena de valor de Andrea Producciones se ha basado en el servicio que principalmente realiza, es decir el alquiler de equipo de sonido, iluminación y energía.

En la cadena de valor se ha dividido el eslabón correspondiente a soporte y habilidades en dos: antes y después de la prestación, puesto que en estos dos momentos ocurren incidentes distintos y han de analizarse de manera distinta.

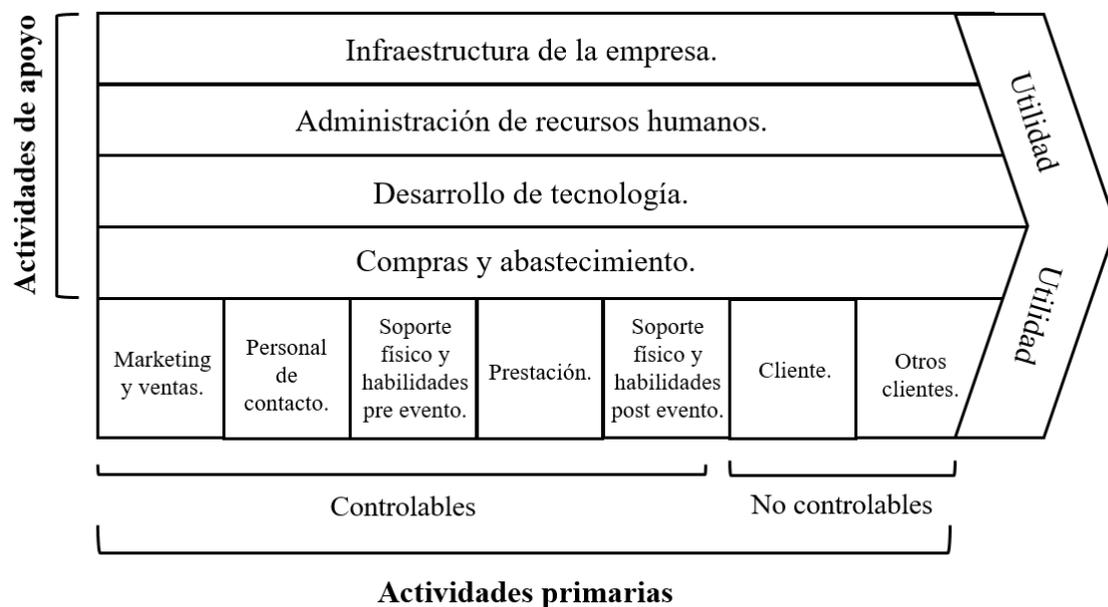


Figura 39. Modelo de cadena de valor de Alonso adaptado a Andrea Producciones.

En la figura 40 se presenta la cadena de valor de Andrea Producciones, explicándose en cada eslabón las actividades realizadas.

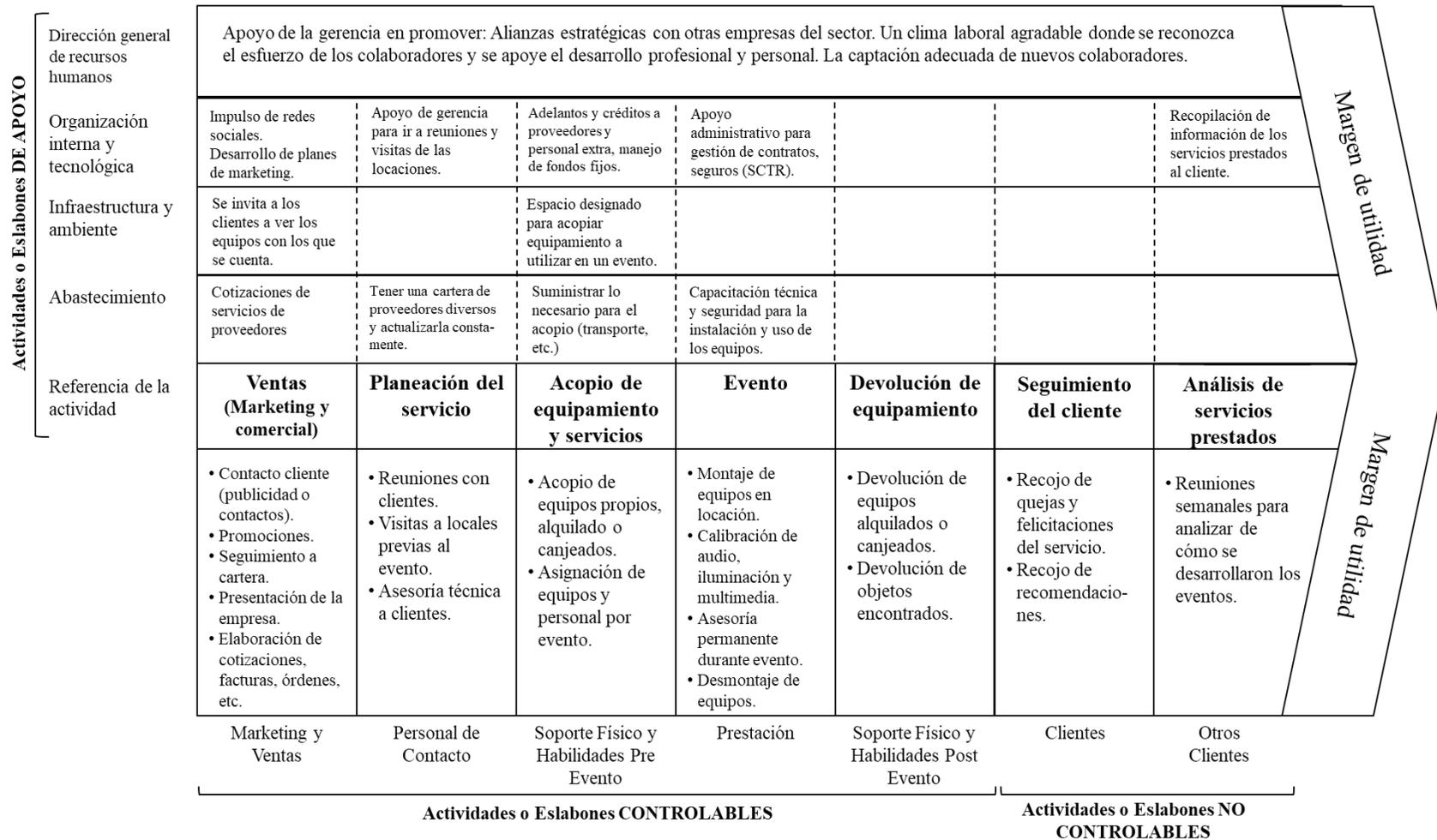


Figura 40. Cadena de valor de Andrea Producciones.

6.1.1. Actividades o eslabones controlables

- **Marketing y ventas**

En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- Contactar a los clientes a través de diversos medios o de forma personal para ver requerimientos.
- Diseñar las promociones de servicios, como, por ejemplo, descuentos, con la intención de capturar ventas.
- Manejar la publicidad de la empresa por redes sociales.
- Elaborar cotizaciones, órdenes de compra, facturas, etc.

Esta es la etapa más importante de la cadena porque es en la que se establece el vínculo con el cliente, se establecen los contratos, es el inicio del servicio que se ofrece. Esta labor actualmente es desarrollada por una persona en conjunto con el gerente general, quienes hacen sus mejores esfuerzos, logrando las ventas del día a día, sin embargo, no se nota un trabajo planificado que asegure las ventas futuras. Por eso es importante contar en esta área con el personal más idóneo posible, que sepa aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado, utilizando al máximo las herramientas tecnológicas disponibles.

- **Personal de contacto**

Debido al tipo de servicio, se ha renombrado este eslabón como *Planeación del servicio*, que está a cargo del jefe de operaciones que trabaja en conjunto con el gerente general. En esta etapa se recolecta la información relevante para atender de la mejor manera los requerimientos del servicio solicitado. Es la etapa donde se interactúa mucho con el cliente en el lugar donde se llevará a cabo el evento.

Entre las actividades relacionadas a la planeación del servicio se encuentran:

- Reuniones con los clientes, para recopilar los requerimientos, además de asesorar las mejores alternativas para un correcto servicio técnico de audio, iluminación y energía.
- Visitas a los locales antes de la fecha del evento, para ver las características del recinto, así como realizar las coordinaciones de horarios y los protocolos de seguridad para el acceso, montaje y desmontaje.
- Asesoría técnica a los clientes, en todo momento que lo soliciten o el personal de empresa crea conveniente, para que el evento se realice de la mejor manera posible.

- **Soporte físico y habilidades pre-evento**

Son las actividades que se realizan previamente a la puesta en marcha de la prestación:

- Acopio de equipamiento y servicio: Se reúne el equipo necesario para atender los servicios y se coordina con los proveedores, en caso de ser necesario. Se realiza una revisión técnica de los equipos.
- Asignación de equipamiento y personal para cada evento: Se asigna responsabilidad sobre el equipo arrendado y se otorgan los recursos necesarios a cada colaborador según el evento en el que estará involucrado.

Andrea Producciones ofrece un servicio flexible. Si un cliente solicita un pedido a último minuto, la empresa lo soluciona sin mayor dilación.

- **Prestación**

Como se indicó anteriormente la prestación está enfocada al alquiler de equipos de sonido, iluminación y de energía. Este alquiler no se limita a la entrega de los activos a los clientes, sino a todo un proceso. Las actividades que se realizan durante esta prestación son:

- Montaje y desmontaje de equipos arrendados en la misma locación del evento, previa coordinación con el cliente.
- Optimización y calibración de equipos de audio.
- Programación de luces.
- Preparación de los grupos electrógenos para su uso.
- Asesoría permanente durante el evento para prevenir y solucionar contingencias.

- **Soporte físico y habilidades post evento**

Son las actividades realizadas después de realizada la prestación:

- Revisión técnica de los equipos después del evento para ver en qué condición han quedado. Devolución de equipamiento alquilado o prestado.
- Devolución de objetos encontrados: muchas veces algún artista o músico olvida algún instrumento o similar en la locación y la empresa se hace responsable de devolverlo.

6.1.2. Actividades o eslabones no controlables

Estos eslabones no pueden ser controlados por la empresa, pero es posible minimizar posibles efectos adversos mediante la buena administración de ciertas actividades.

- **Clientes**

Además de la constante comunicación que se tiene con el cliente durante la prestación del servicio, para saber si el cliente quedó satisfecho, al final del evento se recogen sus comentarios, quejas, felicitaciones y recomendaciones. Con esta información se busca corregir errores y fidelizar el cliente, así como afinar la prestación de servicios futuros.

- **Otros clientes**

Cuando la demanda es grande y es necesario atender más de un servicio de forma simultánea, existe la posibilidad de que la calidad de cada una de las prestaciones se vea afectada. Para evitar estos incidentes, Andrea Producciones realiza reuniones periódicas con su personal, con el fin de recabar experiencias de los eventos atendidos, analizarlos y concluir con posibles mejoras del servicio.

6.1.3. Actividades o eslabones de apoyo

Son actividades no relacionadas con la prestación del servicio directamente, pero apoyan a las actividades que generan valor para la empresa. Estas actividades están agrupadas en 4 tipos que se explican a continuación:

a. Dirección general y de recursos humanos

En Andrea Producciones las diferentes funciones gerenciales recaen en la gerencia general, esto debido a la situación económica que atraviesa que no le permite contratar el personal necesario clave para el desarrollo de la empresa.

En este sentido la Gerencia General está involucrada en todas las actividades de la empresa no por estrategia sino por circunstancia, realizando entre otras las siguientes acciones:

- Promover un clima laboral agradable, reconociendo el esfuerzo de los colaboradores, apoyando el desarrollo profesional y personal. Se realiza una celebración una vez al año, coincidiendo con las fiestas navideñas. Se entregan diversos premios al colaborador más ordenado, el más capacitado, el más puntual, etc.
- Promover la capacitación del personal, ya sea mediante convenios con proveedores o instituciones. Por ejemplo, se tiene convenio con el Instituto CT Audio, al cual se le otorga en facilita diversos equipos para que desarrolle sus

actividades educativas, y en retribución, personal de Andrea Producciones asiste a capacitaciones sobre temas de audio e iluminación una vez al año.

- Promover las alianzas estratégicas con otras empresas del sector, principalmente para poder cubrir requerimientos que excedan la capacidad técnica o abastecimiento de equipamiento. Por ejemplo, completar un número de altavoces de un concierto, completar una luminaria, etc.
- Establecer un proceso de reclutamiento adecuado de nuevos colaboradores, cuando la demanda aumenta o cuando se produce una nueva vacante.

b. Organización interna y tecnología

Son las actividades administrativas de la empresa que apoyan a las actividades primarias de la cadena valor, aquí el gerente general también está totalmente involucrado, realizando o coordinando las siguientes actividades:

- Manejo de redes sociales, con el propósito de apoyar las actividades de venta y marketing de la empresa.
- Apoyo para asistir a reuniones y visitas a las locaciones donde se realizan los eventos.
- Adelantos de pago a proveedores por servicios contratados.
- Manejo del crédito con los proveedores, personal extra y algún otro servicio necesario.
- Administración de los fondos fijos (caja chica).
- Apoyo administrativo con documentación necesaria para cumplir protocolos, como seguros contra todo riesgo SCTR, facturas, órdenes de servicio, etc.
- Recopilación de información de los servicios prestados con el fin de retroalimentarse para corregir y optimizar los procesos.

c. Infraestructura y ambiente

Las actividades de infraestructura y ambiente apoyan de manera directa con el movimiento logístico de la empresa, para tal fin se realiza lo siguiente:

- Se invita a los clientes a apreciar el equipo que posiblemente arrendarán. Andrea Producciones cuenta con equipo de marcas líderes en el mercado mundial y el cliente lo puede corroborar visitando sus instalaciones.
- Almacenamiento apropiado para el acopio de equipamiento y mantenimiento de las unidades de transporte.
- Área de mantenimiento de los equipos.

d. Abastecimiento

Las actividades de abastecimiento apoyan a las actividades primarias en las adquisiciones básicas para realizar los servicios propuestos.

- Cotización de servicios de proveedores: Esta actividad apoya a la actividad primaria de venta, consistiendo en conseguir el proveedor ideal del servicio requerido por el cliente y que permita obtener el mejor contrato posible.
- Mantener una cartera de proveedores diversos actualizada. Esto disminuye el riesgo de no contar con equipo necesario y de esta manera no perder al cliente.
- Proveer suministros diversos, como pintura, cintas adhesivas, etc.
- Proveer transporte requerido.
- Mantenimiento constante de las unidades de transporte, tal como en el ítem anterior, las unidades de transporte son vitales para poder realizar el evento.

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

Actualmente Andrea Producciones no cuenta con un sistema de evaluación de eficiencia por medio de indicadores. En sí mismo, esto constituye una debilidad muy grande, ya que no se puede analizar concretamente los procesos de la cadena de valor.

En base a la descripción de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa, se han escogido las más importantes para determinar qué criterios se aplicarán para su evaluación. La tabla 36 muestra las fórmulas que se utilizarán para indicar el grado de efectividad de cada una de las actividades.

Los indicadores se han clasificado según el campo de acción que los representa:

- **Marketing y ventas:** El área comercial se encarga desde la cotización hasta la colocación de servicios, por lo que su medición constante es indispensable. Se debe enviar una cotización como máximo un día hábil después de haber recibido una solicitud. En lo referente a las ventas si el porcentaje de contratos concertados es bajo, se deberá evaluar al personal y al proceso de ventas para su mejora. Además, se medirá la cantidad de clics hechos mediante la publicidad por redes sociales (*click through rate*), uno de los principales medios de difusión de los servicios que presentará Andrea Producciones.
- **Planeación del servicio:** Una de las actividades a controlar es la eficiencia para contratar a los proveedores lo cual no debe de tomar más de un día después de tener la aceptación de un servicio.
- **Cliente:** Para el análisis de indicadores se ha hecho énfasis en la calidad, mediante el porcentaje de satisfacción del cliente.
- **Recursos humanos:** Se debe de conocer el nivel de la rotación del personal principalmente técnico. Por esto se ha creído conveniente medir la satisfacción del personal para encontrar

medios de retención. Reduciendo la rotación se evitará más gastos en capacitación.

- **Dirección general:** El departamento administrativo debe de tener indicadores principalmente financieros, tal como la razón de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y el de las ventas, que se calcula sin tener en cuenta la inversión, que es relativamente alta en el caso de Andrea Producciones. Además, el capital de trabajo neto es muy importante para conocer el punto de equilibrio de la empresa.

Tabla 36

Indicadores de gestión propuestos para Andrea Producciones

Actividad	Indicador	Fórmula
Marketing y ventas	Tiempo de cotización de requerimientos	<i>tiempo de cotización: ≤ 1 día</i>
Planeación del Servicio	Tiempo de contratación de proveedores	<i>tiempo de contratación: ≤ 1 día</i>
Marketing y ventas	Eficacia en ventas	$\frac{\text{Contratos concertados}}{\text{Contratos cotizados}} \times 100$
Marketing y ventas	Crecimiento en ventas	$\left(\left(\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}} \right) - 1 \right) \times 100$
Marketing y ventas	Click Through Rate (CTR)	$\frac{\text{Personas que hicieron click}}{\text{Personas que vieron el anuncio}} \times 100$
Cliente / Otros clientes	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}} \times 100$
Recursos humanos	Buen clima laboral	$\geq 80\%$ respuestas positivas encuestas de clima laboral
Recursos humanos	Razón de rotación de empleados	$\frac{\text{Rotación neta}}{\text{Cantidad de empleados}}$
Dirección general	Capital de trabajo neto	<i>Pasivo corriente – Activo corriente</i>
Dirección general	Rentabilidad del patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$
Dirección general	Rentabilidad de las ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$

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

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III (2012, p. 112) describen al benchmarking (o punto de referencia) como una herramienta que permite comparar la eficacia de las actividades de la cadena de valor de una empresa con otras empresas de la industria, para poder contrastar sus costos.

Como Andrea Producciones no cuenta con indicadores que permitan medir su desempeño y no es posible acceder a información cuantitativa de los líderes del sector, se estimará su desempeño según la experiencia que se tiene en la industria.

Para este análisis se han utilizado los eslabones considerados en la cadena de valor propuesta y se ha seleccionado a Corporación Cervantes S.R.L. y a Sonidos y Luces Minaya E.I.R.L como puntos de referencia pues son líderes del mercado.

La tabla 37 manifiesta una ponderación total de 3.22 para Andrea Producciones, alejada de los 4.55 y 3.95 de sus competidores. En ninguno de los aspectos relevantes la empresa puede superarlos, solo pudiendo igualar el puntaje de Sonidos y Luces Minaya en cuanto a promoción, experiencia del personal y a la prestación del servicio en sí.

Tabla 37

Comparación con los líderes de la industria

Actividades de la cadena de valor	Andrea Producciones			Corporación Cervantes		Eventos Minaya	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Marketing y ventas							
Publicidad	0.03	2.00	0.06	5.00	0.15	3.00	0.09
Promoción	0.01	2.00	0.02	3.00	0.03	2.00	0.02
Fuerza de ventas	0.10	3.00	0.30	5.00	0.50	4.00	0.40
Desarrollo de propuestas comerciales	0.10	3.00	0.30	5.00	0.50	4.00	0.40
Personal de contacto	0.15	3.00	0.45	5.00	0.75	4.00	0.60
Soporte físico y habilidades							
Equipo de sonido e iluminación	0.03	4.00	0.12	5.00	0.15	4.00	0.12
Experiencia del personal	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32
Prestación	0.15	4.00	0.60	5.00	0.75	4.00	0.60
Clientes	0.20	3.00	0.60	4.00	0.80	4.00	0.80
Otros clientes	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60
Total	1.00		3.22		4.55		3.95

Nota: Los valores de calificación son los siguientes: 1 = muy malo, 2 = malo, 3 = regular, 4 = bueno y 5 = muy bueno.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

El benchmarking demuestra que Andrea Producciones tiene el puntaje total más bajo en comparación con sus competidores.

Sin embargo, hay rubros que demuestran que no está muy lejos de poder igualarlos o superarlos. Por ejemplo, en lo relacionado a “experiencia del personal” tiene igual puntaje que sus competidores, debido a que ha sabido retener personal técnico clave que cuentan con altos estándares profesionales, los cuales son constantemente capacitados para brindar una mejor calidad de servicio. En lo que respecta a equipo de sonido e iluminación posee un puntaje cercano al líder, porque

cuenta con equipos de marcas reconocidas a nivel mundial, pero en menor cantidad que su competencia.

Por otro lado, con respecto a personal de contacto, prestación, clientes y otros clientes, aunque no posee el puntaje más elevado, Andrea Producciones mantiene relaciones sociales con agrupaciones musicales del medio y organizadores de eventos, entre otros, lo cual es clave en la industria de eventos.

Las actividades relacionadas con los clientes y otros clientes deben mejorarse, ya que es un aspecto muy importante para el desarrollo de futuros negocios. Andrea Producciones debe desarrollar nuevas estrategias para poder captar un mayor segmento del mercado sin descuidar los requerimientos de los clientes habituales.

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

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del conjunto de actividades que realiza la empresa desde el diseño hasta la comercialización de su producto o servicio (procedimiento analizado mediante la cadena de valor) y cómo estos crean valor para los clientes. La ventaja es una característica específica de la empresa que los clientes identifican (Porter, 2015, pp. 25-26).

El análisis VRIO nos ayuda a evaluar que recursos internos nos proporcionan ventajas competitivas

- **Valioso:** Recurso con capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza.
- **Raro:** Recurso de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado (Cantidad, tiempo de vigencia).
- **Inimitable:** Recurso difícil de copiar o imitar por la competencia.
- **Organizado:** Recurso explotado eficientemente por la empresa.

Del análisis interno de la empresa se han tomado los factores que son relevantes y se han analizado mediante la matriz VRIO para ver cuál es una ventaja competitiva.

Tabla 38

Matriz VRIO

Capacidades / Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado
1. Personal técnico identificado con la empresa.	SI	NO	NO	SI
2. Flexibilidad de atención apreciada por los clientes	SI	SI	NO	SI
3. Nivel de servicio apreciado por los clientes	SI	NO	NO	SI
4. Equipos de marcas de reconocido prestigio en la industria.	SI	SI	NO	SI
5. 13 años de experiencia en la industria de eventos.	SI	NO	NO	SI
6. Personal técnico altamente calificado.	SI	NO	NO	SI

Del análisis interno de la empresa se han tomado los factores que son relevantes y se han analizado mediante la matriz VRIO para ver cuál es una ventaja competitiva.

Se destacan dos factores, la flexibilidad en la atención, que es valorado por los clientes porque se les apoya en cualquier modificación de último momento, es raro desde el punto de vista que si bien es un tema de actitud, la mayoría de las empresas no lo adoptan como parte de su servicio, puede ser imitado pero al igual que el servicio de Wong las mayoría de la competencia no lo hace. Al ser parte de la cultura de trabajo de la empresa, el personal de Andrea lo realiza de manera natural.

El segundo son los equipos de sonido que son de marcas reconocidas, es valorado por los clientes cuando buscan calidad de sonido, es raro en cuanto por ser equipos de alto costo son pocas las empresas que los adquieren, puede ser imitado es decir otras empresas podrían comprarlos pero no lo hacen por el alto costo. El personal de la empresa sabe sacarle provecho a la funcionalidad de estos equipos.

6.6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un resumen de los aspectos más relevantes que intervienen en la empresa. Esta se realiza después de haber hecho una auditoría interna y su principal característica es que permite definir los objetivos y las estrategias que se utilizarán para alcanzarlos (David, 2013, p. 122).

Al igual que la matriz de evaluación de factores externos (EFE), primero se le asigna una ponderación entre 0 y 1 a cada factor, dependiendo de su importancia en el éxito de la empresa en la industria, donde 0 es nada importante y 1 lo más importante. La suma de todas las ponderaciones siempre debe ser 1 (David, 2013, p. 122). Después, se le asigna una calificación de entre 1 y 4, dependiendo del estado de la empresa con respecto a ese factor. Estas calificaciones son:

- 1 = Debilidad mayor.
- 2 = Debilidad menor.
- 3 = Fortaleza menor.
- 4 = Fortaleza mayor.

En la tabla 39 se describen los factores internos clave de la empresa, así como la ~~una~~ ponderación y la calificación respectiva de acuerdo con la situación en la que se encuentra Andrea Producciones en la actualidad.

La identificación de los factores internos claves de la empresa y la posterior asignación de ponderaciones y calificaciones estuvo a cargo de Javier Villa (Fundador y Gerente general de Andrea Producciones) y Fernando Flores (Jefe de operaciones de Andrea Producciones) que son los que tienen más años en la empresa.

Tabla 39

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factores internos claves				
Fortalezas		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
F1	Nivel de servicio apreciado por los clientes	0.07	4	0.28
F2	Flexibilidad de atención apreciada por los clientes	0.07	4	0.28
F3	13 años de experiencia en la industria de eventos.	0.06	3	0.18
F4	Relaciones sociales con agrupaciones musicales reconocidas	0.06	4	0.24
F5	Equipos de marcas de reconocido prestigio en la industria.	0.05	3	0.15
F6	Personal técnico altamente calificado.	0.05	3	0.15
F7	Personal técnico identificado con la empresa.	0.05	4	0.20
Debilidades				
D1	Ausencia de indicadores de gestión.	0.04	2	0.08
D2	Dificultad para obtener capital de trabajo.	0.06	1	0.06
D3	Alto porcentaje de equipo inoperativo.	0.05	1	0.05
D4	Falta de segmentación de mercado.	0.03	2	0.06
D5	Obsolescencia acelerada de los equipos.	0.05	2	0.10
D6	Alto costo del servicio.	0.06	1	0.06
D7	Falta de profesionales de buen nivel en posiciones claves	0.08	1	0.08
D8	No se cuenta con un adecuado plan de marketing y ventas	0.07	1	0.07
D9	Bajo Posicionamiento en el mercado	0.04	2	0.08
D10	Deficiente estructura organizacional	0.07	1	0.07
D11	Desaprovechamiento de las redes sociales.	0.04	2	0.08
Totales		1.00		2.27

Nota: Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.

Se puede apreciar que existen más debilidades que fortalezas, lo que resume el estado en el que se encuentra la empresa. Las principales fortalezas encontradas son:

- **Nivel de servicio apreciado por los clientes:** Los clientes de Andrea Producciones manifiestan que el servicio que brinda es muy bueno,

incluso mejor que el de algunos líderes del mercado. Esto es una de las principales fortalezas de la empresa.

- **Flexibilidad de atención apreciada por los clientes:** Debido a que la cartera de clientes de Andrea Producciones no es muy grande, puede atender con mayor dedicación a cada cliente, siempre está dispuesto a atender los cambios que el cliente haga a último momento. Esta es otra de las mayores fortalezas de la empresa que le permite captar y mantener clientes.
- **13 años de experiencia en la industria de eventos:** Andrea Producciones ha logrado permanecer más de 13 años en la industria de eventos constituyéndose como uno de los destacados proveedores de equipo de sonido. Este factor muchas veces ha sido fundamental para captar un cliente.
- **Relaciones sociales con agrupaciones musicales reconocidas:** Javier Villa fundador y Gerente General de Andrea Producciones cuenta con muchos contactos del ámbito artístico, porque en una época él conformó una agrupación musical. Esto le ha servido para obtener contratos gracias a la solicitud de algún artista que lo conocía.
- **Equipos de marcas de reconocido prestigio en la industria:** Aunque no necesariamente los últimos modelos, Andrea Producciones cuenta con equipo de algunas de las marcas más reconocidas en el ámbito musical. Esto es apreciado principalmente por las agrupaciones musicales que quieren una buena calidad de sonido en sus presentaciones.
- **Personal técnico altamente calificado:** Andrea Producciones a pesar de su situación económica nunca ha descuidado la capacitación técnica

constante de su personal, porque entiende que la calidad de su servicio está ligado al desempeño de su personal y esto ha sido reconocido por sus clientes.

- **Personal técnico identificado con la empresa:** El personal técnico de Andrea Producciones manifiesta sentirse altamente identificado con la misma, por lo que su desempeño está por encima del promedio.

En relación con las debilidades identificadas tenemos:

- **Ausencia de indicadores de gestión:** No se puede constatar el desempeño operacional o financiero debido a que no se cuenta con información actual o histórica de la empresa. Este factor influye indirectamente en el desempeño de la empresa por no tener visibilidad de este.
- **Dificultad para obtener capital de trabajo:** Debido al déficit de ventas, la empresa tiene problemas para agenciarse el capital de trabajo mensual. Este factor es importante porque permite poder desarrollar las operaciones.
- **Alto porcentaje de equipo inoperativo:** Existe aproximadamente 11.43% de equipo inoperativo, que no se ha podido reparar por falta de liquidez. Esto origina que se tenga que subarrendar lo cual eleva los costos, y por consiguiente se pierde contratos o se disminuye la rentabilidad.
- **Falta de segmentación de mercado:** Andrea Producciones no cuenta con una política de segmentación según los clientes y ofrece el mismo servicio para todos. Esto no permite desarrollar una mejor estrategia que permita un mejor enfoque de los clientes.

- **Obsolescencia acelerada del equipo:** Debido a que la tecnología avanza rápidamente, es necesario realizar compras constantes de equipo de luces y sonido. Sin embargo, la empresa no puede realizar estas inversiones constantes. Este factor genera un impacto casi similar al de los equipos inoperativos, sin embargo, como debilidad es menor.
- **Alto costo del servicio:** Este factor es importante porque define el margen de ganancia sobre un servicio y como se ha indicado anteriormente parte de este costo es debido a los equipos inoperativos.
- **Falta de profesionales de buen nivel en posiciones claves:** Además de la gerencia, virtualmente no existe otro puesto de posición general en la empresa, conformada principalmente por técnicos. Este factor es la principal debilidad de la empresa porque al no contar con profesionales que puedan ayudar a tomar decisiones acertadas el desarrollo de la empresa se ve afectado.
- **No se cuenta con un adecuado plan de marketing y ventas:** Aunque en el pasado se contó con un jefe de ventas / área comercial, en la actualidad se prescinde de este puesto, por lo que las ventas no crecen como deberían. Este factor está relacionado a la falta de profesionales en la empresa, es muy importante porque de ello depende el mejorar las ventas.
- **Bajo posicionamiento en el mercado:** Pese a ser reconocida en el ámbito musical, a la empresa todavía le falta mucho para ser reconocida como productora de eventos. Es un factor que de mejorarse ayudaría en la imagen de la empresa y así lograr nuevos contratos.

- **Deficiente estructura organizacional:** Andrea Producciones es una empresa con pocos trabajadores, por lo que el gerente general realiza más funciones que las que debería. Debido a esto no puede realizar una estrategia a largo plazo. Este factor también está relacionado a la falta de profesionales y por consiguiente genera similar impacto.
- **Desaprovechamiento de las redes sociales:** Aunque Andrea Producciones cuenta con una página web y presencia en redes sociales, estas no se utilizan como medio de marketing para realizar más ventas. De mejorar este factor ayudaría a posicionar a la empresa en la industria de eventos y por ende captar clientes.

La puntuación total ponderada que obtiene Andrea Producciones en esta matriz de factores internos es de 2.27, lo cual está por debajo del promedio (2.5), debido a las debilidades internas de la empresa. Sin embargo, cuenta con fortalezas que le pueden ayudar a mejorar.

Capítulo 7: Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

En el capítulo 3 se propusieron una nueva visión y misión para Andrea Producciones, con el fin de reestructurar los esfuerzos de la misma, para pasar de ser una empresa dedicada principalmente al servicio de alquiler de equipo de sonido, iluminación y energía a ser una empresa que además produce eventos. En base a este principio se han planteado los objetivos y estrategias).

7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos

Una de las principales debilidades de Andrea Producciones es la falta de indicadores de gestión y de objetivos a corto y largo plazo. En este capítulo se plantearán por primera vez objetivos estratégicos. Para David (2013), los objetivos son los resultados que se buscan obtener a través de la implementación de las estrategias. Para alcanzar estas metas, recomienda elaborar un marco temporal de entre dos y cinco años. Para el presente estudio se trazarán objetivos obtenibles a tres años (2018-2020).

7.1.1. Objetivos estratégicos

Doran (1981, p. 36) define una serie de características que deben tener los objetivos para que sean significativos para la empresa:

Tabla 40

14 Metodología S.M.A.R.T. para el planteamiento de objetivos

Característica	Descripción
Specific (específico)	Fijar un área determinada de la empresa.
Measurable (medible)	Deben tener un indicador de medición.
Assignable (asignable)	Fijar un responsable para la obtención del objetivo.
Realistic (realista)	Obtenibles según los recursos actuales de la empresa.
Time-related (con tiempo determinado)	Deben poder conseguirse dentro de un lapso de tiempo prudente.

Nota: Adaptado de Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write

management's goals and objectives. *Management Review*, 35-36. Recuperado de

<http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

Sin embargo, otros autores han utilizado estas características como base para diseñar sus propias metodologías de planteamiento de objetivos. David (2013, p. 133) sugiere que los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, alcanzables y congruentes entre todas las áreas de la empresa.

Los objetivos estratégicos planteados son:

- Basado en la visión propuesta: “Ser considerada una de las productoras de eventos más confiables y solventes, satisfaciendo los requerimientos de todos nuestros clientes”
 - Incrementar la rentabilidad de la empresa.
 - Posicionar a la empresa como una productora de eventos.
- Basado en la misión propuesta: “Andrea Producciones ofrece servicio de calidad para la producción de eventos en el Perú, que satisface todas las necesidades de sus clientes en base a la pasión y responsabilidad de sus colaboradores”
 - Posicionamiento por calidad.
 - Optimizar los procesos y recursos de la empresa permanentemente.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se han planteado con una visión a largo plazo, específicamente en los años 2018, 2019 y 2020:

- **Incrementar la rentabilidad a 28% el 2020.**

En la actualidad, Andrea Producciones presenta notorias deficiencias en su gestión, por lo que las ganancias apenas cubren los gastos. Con las estrategias

planteadas en el presente trabajo se pretende superar las pérdidas de los últimos años, puesto que se espera un mercado en auge en los próximos años.

- **Posicionar a la empresa como una productora de eventos.**

Como se ha indicado anteriormente Andrea Producciones principalmente brinda el servicio de alquiler de equipos de sonido, iluminación y de energía a empresas productoras de eventos. Pero en esta nueva etapa se pretende que Andrea Producciones desarrolle la faceta de productora de eventos, es decir, ampliar su oferta de servicio, enfocándose principalmente en las empresas privadas para organizarles sus eventos corporativos, tomando en cuenta el tamaño de estas. Si la empresa genera productos por sí misma, puede llegar a público que antes no alcanzaba.

- **Posicionamiento por calidad.**

Andrea Producciones ha obtenido un amplio know-how a lo largo de sus 13 años de experiencia en el rubro de alquiler de equipo sonido, iluminación y energía, por el cual tiene un reconocimiento de parte de sus clientes, pero no se realizan encuestas para conocer mayores detalles que permitan establecer planes de acción. Esto será aún más importante en la nueva etapa de la empresa como productora de eventos, lo cual será clave para lograr un rápido posicionamiento en el mercado. Si se logra una alta satisfacción se puede mantener clientes constantes.

- **Optimizar los procesos y recursos de la empresa permanentemente.**

Además de las dificultades en la gestión de la empresa, Andrea Producciones no ha sabido realizar un control de activos y de recursos humanos. Se espera que las estrategias planteadas puedan mejorar estos procesos, creando procedimientos que sean cumplidos por todos los colaboradores. Además, esto también influirá en la percepción de calidad de los clientes.

7.2. Diseño y formulación de las estrategias

7.2.1. Modelo océano azul

La estrategia del Océano Azul (Chan & Mauborgne, 2008) consiste en buscar nuevas oportunidades que nos aleje de la competencia habitual de la industria donde nos encontramos, para lo cual se usa la herramienta llamada Cuadro Estratégico que permite diagnosticar la situación de la empresa y de la industria mediante la comparación de respuesta ante las variables en las que compiten.

- **Lienzo de la estrategia actual de la empresa**

La figura 41 muestra el Lienzo de la estrategia actual de Andrea Producciones, donde se puede ver que las dos variables de mayor puntaje son Equipos propios y Experiencia en el rubro de alquiler.

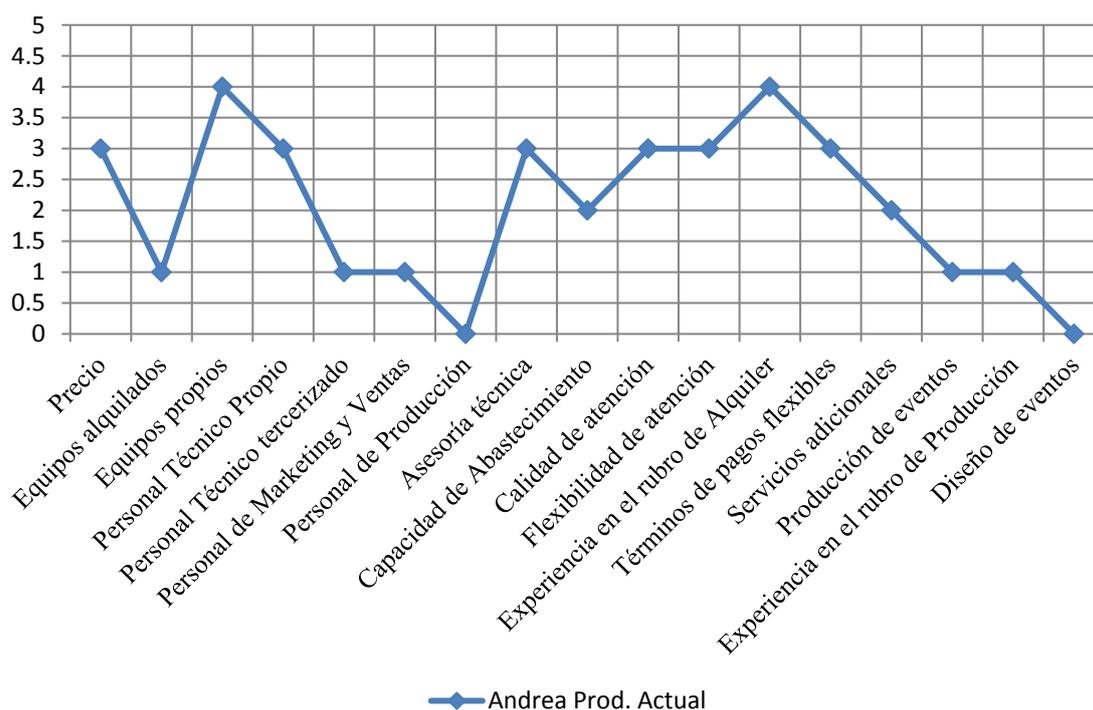


Figura 41. Lienzo de la estrategia actual de Andrea Producciones.

- **Lienzo de la estrategia de la industria**

En el gráfico 7.2 se muestra el Lienzo de la estrategia de la industria tomando como referencia a los líderes para compararlos con el Lienzo de Andrea Producciones (actual). Se puede apreciar que Andrea Producciones sobresale sobre los referentes de la industria en las variables flexibilidad de atención, términos de pagos flexibles y servicios adicionales, ya que con esto la empresa logra obtener el favor de los clientes.

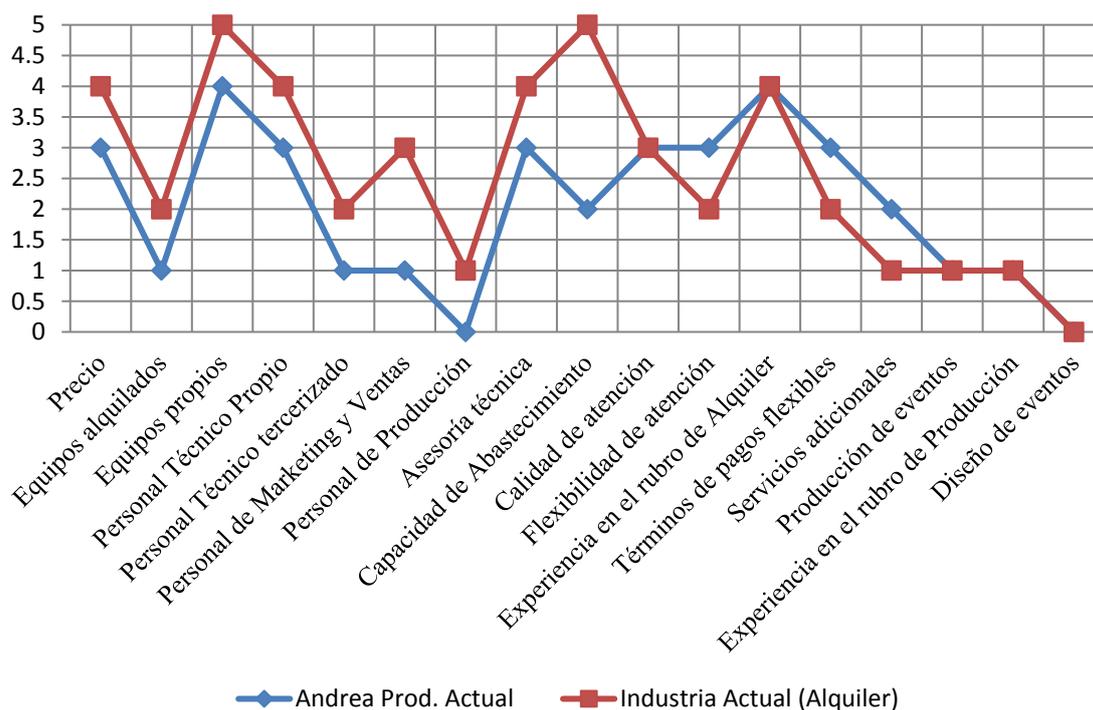


Figura 42. Lienzo de la estrategia de la industria de alquiler.

Se tomó como referencia a los líderes de la industria de Alquiler de Equipos de Sonidos e Iluminación (Corporación Cervantes y Eventos Minaya), la calificación ha sido dada por Javier Villa conocedor de la industria.

- **Precio:** Andrea Producciones al ser una empresa formal tiene costos mayores en comparación con otras empresas que no lo son, por lo que sus precios son mayores, sin embargo, en comparación con los líderes de la industria que también son empresas formales, los precios de Andrea Producciones son menores.

- **Equipos alquilados:** Los líderes de la industria del alquiler cuentan con muchos equipos para atender los requerimientos de sus clientes, esto es una característica que los hace liderar la industria, sin embargo, hay ocasiones en que tienen eventos en simultáneo por lo que deben de alquilar equipos adicionales a los que tienen para poder cumplir con todos sus clientes. A Andrea Producciones le pasa igual, pero en menor escala. Sin embargo, en la industria de la Producción el nivel de equipos alquilados es mucho mayor puesto que las empresas netamente productoras poseen pocos activos.
- **Equipos propios:** Como se indicó anteriormente en la industria del Alquiler el nivel de los equipos propios es alto y eso es lo que destaca a los líderes de la industria, Andrea Producciones mantiene también un nivel alto de equipos propios sin embargo no llega al nivel de los líderes.
- **Personal técnico propio:** En la industria del alquiler es importante contar con personal técnico para la operación de los equipos, por lo tanto la cantidad de equipos está relacionado con la cantidad de personal técnico.
- **Personal técnico tercerizado:** Al igual que con los equipos tercerizados, al tener mayor requerimiento de eventos, muchas veces se requiere contratar personal técnico eventual.
- **Personal de marketing y ventas:** En el negocio de los eventos se requiere mucho nivel de contactos, el personal de marketing principalmente debe de lograr mantener estas relaciones, no se requiere un gran despliegue de planes de marketing, pero si de un trabajo

constante para no perder los contactos, esto es lo que Andrea Producciones ha descuidado en los últimos años.

- **Personal de Producción:** En el negocio del Alquiler no es necesario contar con este personal, pero Andrea Producciones tendrá que contratar personal especializado en este rubro para poder desarrollar sus planes futuros en el negocio de la Producción de eventos.
- **Asesoría técnica:** Esta variable hace referencia a la disponibilidad que tiene una empresa basada para asesorar al cliente en temas técnicos con el objetivo de tener una mejor utilización de los equipos. En esto los líderes de la industria del alquiler se esmeran porque les da una mejor imagen ante los clientes. Andrea Producciones por los años que lleva en la industria tiene un buen nivel de conocimiento para dar este servicio.
- **Capacidad de abastecimiento:** Esta variable se refiere a la capacidad de atención que puede tener una empresa ante varios requerimientos en simultáneos, no solo con equipos propios sino también el poder conseguir los que no tiene. En esto los líderes de la industria tienen ventaja porque cuentan con equipos propios y la capacidad económica para sub arrendar los equipos que no tienen. Andrea Producciones no cuenta con similar capacidad.
- **Calidad de atención:** Los líderes de la industria ofrecen un buen servicio, pero muchas veces por la cantidad de eventos que tiene que atender solo se limitan a los requerimientos pre establecidos y dejan de brindar apoyo en requerimientos extras, esto influye en la percepción de la calidad de atención del cliente, por lo cual en esta variable se puede indicar que Andrea Producciones está en el mismo nivel de atención.

- **Flexibilidad de atención:** Esta variable está relacionado con la anterior, se refiere a atender nuevos requerimientos del cliente y no cerrarse en lo previamente pactado. Como se dijo, los líderes de la industria no son tan flexibles por la carga de trabajo que tienen.
- **Experiencia en el rubro de alquiler:** Andrea Producciones tiene casi similar tiempo en el negocio de los eventos que los líderes de la industria.
- **Términos de pagos flexibles:** Andrea Producciones usa mucho este factor como medio para ganar los negocios. Esto lo aplican en menor medida los líderes de la industria.
- **Servicios adicionales:** Esta variable se refiere a dar apoyo al cliente en temas diferentes a los contratados. Por ejemplo, si un proveedor de otro servicio falla, se le apoya al cliente buscando otro proveedor o de ser el caso se le da el servicio subcontratado a un tercero.
- **Producción de eventos:** Las empresas de la industria del alquiler llegan a producir eventos de manera muy poco frecuente. Más allá de los motivos, es algo que tampoco se ha esmerado en desarrollar. Para Andrea Producciones es un objetivo a desarrollar en 2018.
- **Experiencia en el rubro de Producción:** Por lo indicado anteriormente, en esta variable todas las empresas tienen un nivel bajo.
- **Diseño de eventos:** Esta variable se refiere a que una empresa se involucre en un evento prácticamente desde su concepción. Esto es algo que las empresas de la industria del Alquiler no hacen, pero Andrea Producciones pretende desarrollarlo.
 - **Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)**

En el gráfico 7.3 se muestra la matriz eliminar, reducir, incrementar y crear, aplicado a Andrea Producciones con el objetivo de mejorar su estrategia actual. Como puntos resaltantes se tienen el incrementar la producción de eventos principalmente los corporativos, lo que permitirá incrementar las ventas en un rubro aún no explotado por la empresa, para lo cual es necesario crear, o mejor dicho contar con personal especialista en la producción de eventos y como complemento sugerimos crear el diseño de eventos que nos permitirá ofrecer otras alternativas de eventos a las empresas o inclusive diseñar eventos que la empresa pueda ejecutar con sus propios recursos enfocándose en el público masivo.

También consideramos necesario reforzar el personal de marketing y ventas para que se pueda aprovechar las oportunidades de negocio y lograr posicionar mejor a la empresa. Parte de esa estrategia es ser más flexible en la atención con el objetivo de ganar la preferencia de los clientes.

Tabla 41

Matriz Eliminar, reducir, incrementar y crear

Eliminar	Incrementar
Servicios adicionales	Equipos alquilados Personal de Marketing y Ventas Asesoría técnica Capacidad de Abastecimiento Calidad de atención Flexibilidad de atención Producción de eventos Experiencia en el rubro de Producción
Reducir	Crear
	Personal de Producción Diseño de eventos

Nota: Adaptado de Chan Kim, W. & Mauborgne R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Norma.

- **Lienzo de la nueva estrategia propuesta**

En el gráfico 7.4 se muestra el Lienzo de la nueva estrategia propuesta para Andrea Producciones luego de haber decidido qué se debe eliminar, reducir, incrementar y crear. También se muestra el lienzo de Kandavu que es una empresa líder en la producción de eventos, el objetivo es tenerla como referencia para el desarrollo de ese rubro.

Si bien no se logra crear un océano azul, estamos mejorando nuestra propuesta a los clientes y colocándonos por encima de nuestra competencia directa en lo que se refiere al alquiler y ser una opción atractiva en lo referente a la producción de eventos.

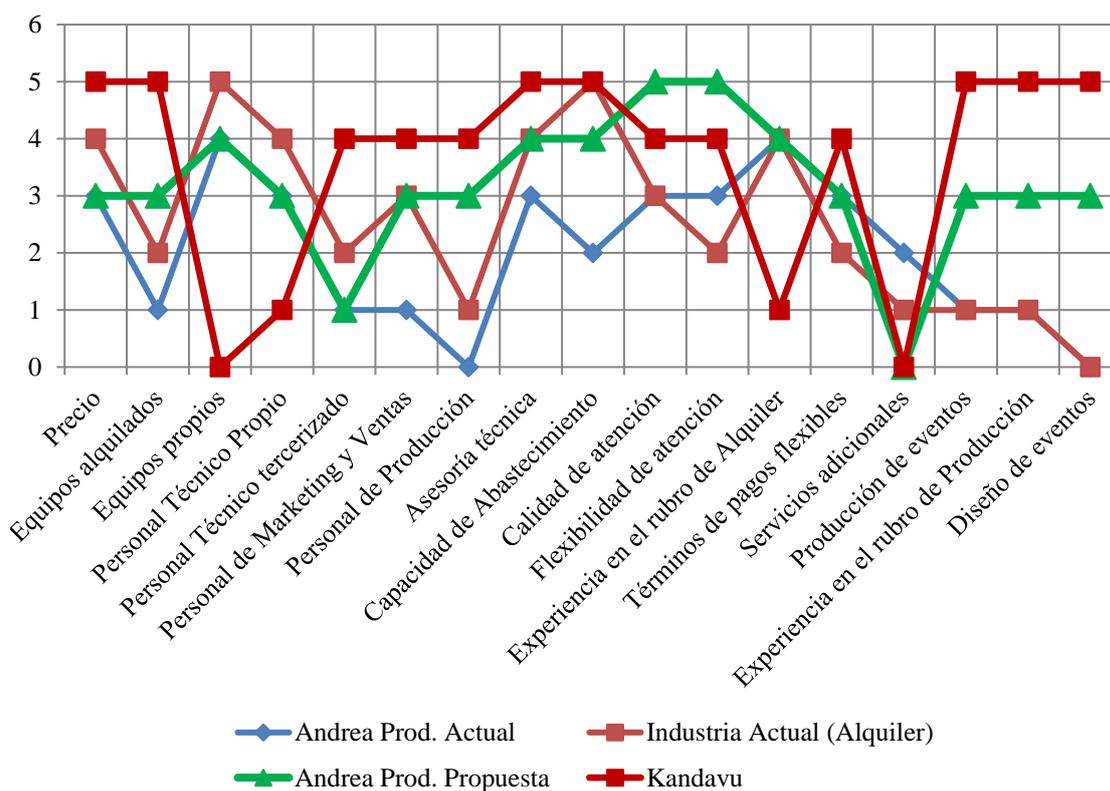


Figura 43. Lienzo de la nueva estrategia de Andrea Producciones.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

Después de haber analizado a Andrea Producciones mediante auditorías externas (con la matriz de evaluación de factores externos) e internas (con la matriz de

evaluación de factores internos), el desarrollo de la matriz de perfil competitivo, además de las propuestas de misión, visión y objetivos estratégicos, se obtiene la base para plantear y evaluar estrategias factibles para la empresa (David, 2013, p. 172).

En la tabla 42 se puede apreciar las cinco matrices que se utilizarán para definir las estrategias de Andrea Producciones.

Tabla 1542

Modelo analítico para la formulación de estrategias

<u>Etapa 1: Etapa de aportación de información</u>				
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)		Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
<u>Etapa 2: Etapa de la adecuación</u>				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BSG)	Matriz interna - externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
<u>Etapa 3: Etapa de la decisión</u>				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

Nota: Adaptado de David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*.

Juárez, México: Pearson.

- **Matriz FODA**

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) “es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland III, 2012, p. 101).

Según David (2013, p. 176), esta herramienta permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas) y DA (debilidades-amenazas). La selección de cada estrategia

depende de una correcta adecuación de los factores internos y externos de la empresa, así como de sentido crítico.

En la tabla 43 está el resultado del análisis de las Fortalezas y debilidades que tiene Andrea Producciones y de las Oportunidades y Amenazas que se presentan en el país, con lo cual se han elaborado lineamientos para establecer nuevas estrategias.

Del análisis de las Fortalezas y de las Oportunidades se elaboraron siete lineamientos:

Aprovechando el reconocimiento de los clientes que principalmente son productoras, y respaldados por los 13 años de experiencia que tiene Andrea Producciones, se plantea desarrollar alianzas estratégicas con estas empresas Productoras de eventos para en algunos casos realizar eventos en conjunto y en otros casos participar como un proveedor estratégico para ellos. Con el objetivo de aprovechar las futuras oportunidades que se presentaran con ocasión de la inversión en la reconstrucción y de los Juegos Panamericanos 2019.

Respaldados por los 13 años de experiencia que tiene Andrea Producciones y el contar con equipos propios de calidad, se plantea desarrollar el rubro de producción de eventos, para lo cual se debe de establecer alianzas estratégicas con proveedores clave. Con el objetivo de aprovechar las futuras oportunidades que se presentaran con ocasión de la inversión en la reconstrucción y de los juegos panamericanos 2019.

Para que el desarrollo del rubro de producción de eventos se realice de forma eficiente se plantea contratar un experto en producción de eventos y así poder aprovechar las futuras oportunidades que se presentaran con ocasión de la inversión en la reconstrucción y de los Juegos Panamericanos 2019.

Entendiendo que en la industria de los eventos cuenta mucho la imagen empresarial, se plantea alquilar un local en zona céntrica, para mejor comunicación con

clientes, tanto en traslado como en confortabilidad, lo cual, junto al reconocimiento de los clientes por el servicio brindado y la imagen ganada por la empresa en sus 16 años, deben servir para captar la atención de nuevos clientes con ocasión de la inversión en la reconstrucción y de los Juegos Panamericanos 2019.

Aprovechando la facilidad que brinda la tecnología actual en las comunicaciones se propone lanzar campañas de promoción y publicidad agresiva que resalten la experiencia de Andrea Producciones y su equipamiento.

Con el objetivo de aprovechar el crecimiento que están teniendo los eventos no tradicionales como los conciertos K-Pop, se plantea realizar alianzas con los productores de este tipo de eventos.

Siendo los Juegos Panamericanos 2019 un evento puntual, pero de una gran inversión, se plantea dar énfasis a la promoción de las capacidades de Andrea Producciones a los organizadores de los Juegos Panamericanos 2019.

Del análisis de las Fortalezas y de las Amenazas se elaboraron dos lineamientos:

Andrea Producciones cuenta con equipos de marca de calidad lo cual significa que tienen un alto costo, sin embargo, algunos de ellos podrían ser remplazados por otros de menos costo o simplemente subarrendarlos, por lo tanto, se plantea evaluar la venta de equipo no clave para reducir costos y además enfrentar la amenaza de que queden obsoletos en nuestro poder.

Basado en la experiencia de los 13 años, Andrea Producciones debe de evaluar los diferentes lugares donde se realizan los eventos, para establecer en cuáles de ellas se cuentan con las condiciones más seguras.

Tabla 43

Matriz FODA de Andrea Producciones

		Factores internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		F1 Nivel de servicio apreciado por los clientes.	D1 Ausencia de indicadores de gestión.
		F2 Flexibilidad de atención apreciada por los clientes.	D2 Poca capacidad de endeudamiento.
		F3 13 años de experiencia en la industria de eventos.	D3 Alto porcentaje de equipo inoperativo.
		F4 Relaciones sociales con agrupaciones musicales reconocidas.	D4 Falta de segmentación de mercado.
		F5 Equipos de marcas de reconocido prestigio en la industria.	D5 Obsolescencia acelerada del equipo.
		F6 Personal técnico altamente calificado.	D6 Alto costo del servicio.
		F7 Personal técnico identificado con la empresa.	D7 Falta de profesionales de buen nivel en posiciones claves.
			D8 No se cuenta con un adecuado plan de marketing y ventas.
			D9 Bajo Posicionamiento en el mercado.
			D10 Deficiente estructura organizacional.
			D11 Desaprovechamiento de las redes sociales.

		Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
Factores externos	O1 Precios de la competencia estaran sincerados al formalizarse.	1. Alianzas estratégicas con Productoras para realizar eventos en conjunto o como proveedor (F1, F2, y F6, O5 y O8).	1. Implementar un ERP que permita medir los procesos de la empresa (D1, O2).	
	O2 Facilidad para obtener financiamiento de los bancos.	2. Alianzas con proveedores clave para el servicio de producción de eventos (F3 y F4, O5 y O8).	2. Reestructurar la figura legal de la empresa para conseguir financiamiento (D2, O2).	
	O3 Menores costos de importación en equipamiento.	3. Contratar un experto en producción de eventos para aprovechar las futuras oportunidades (F3 y F4; O5 y O8).	3. Evaluar reparación o reposición del equipo inoperativo u obsoleto clave (D3 y D5; O2, O3, O5 y O8).	
	O4 Crecimiento del PBI.	4. Alquilar un local en zona céntrica para mejor comunicación con clientes (F1 y F3, O5, O8 y O10).	4. Creación de productos segmentados (D4; O5, O8 y O10).	
	O5 Mayor producción de eventos por inversión en reconstrucción.	5. Campaña de promoción y publicidad agresiva (F1, F3, F5 y F6, O7).	5. Contratar personal especialista en posiciones claves (D6, D7, D8, D9 y D10; O2, O5, O8 y O10).	
	O6 Mayores beneficios tributarios	6. Alianza con productores de eventos no tradicionales (F1, F3, F5 y F6, O10).	6. Repotenciar las plataformas de redes sociales (D8, D9 y D11; O5, O7, O8 y O10).	
	O7 Facilidad para comunicarse debido a la tecnología.	7. Promocionar las capacidades técnicas a los organizadores de los juegos (F3 y F5, O7 y O8).		
	O8 Mayor producción de eventos debido a los Juegos Panamericanos 2019.			
	O9 Mayor oferta de mano de obra especializada en el rubro musical por creación de carreras afines.			
	O10 Mayor demanda de eventos no tradicionales.			

		Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
	A1 Inestabilidad política puede repercutir en las inversiones.	1. Evaluar la venta de equipo no clave para reducir costos (F5; A1 y A3).	1. Evaluar la venta de equipo no clave para reducir costos (D3 y D5; A1 y A3).	
	A2 La corrupción enquistada en entidades públicas impide una negociación justa.	2. Evaluar condiciones para realizar eventos en lugares seguros (F3; D4).	2. Impulsar la producción de eventos que permita trabajar sin mayor inversión propia (D2, D3, D5, D6; A1, A2 y A3).	
	A3 Rápida obsolescencia de los equipos por el avance tecnológico constante.		3. Impulsar la producción de eventos corporativos para no desgastarse en las entidades públicas (D2, D3, D5 y D6; A2).	
	A4 La inseguridad ciudadana puede reducir la asistencia a los eventos		4. Desarrollar el mercado en provincias (D4 y D9; A1, A2 y A4).	
	A5 Aparición de fenómenos naturales afectaría la economía.			

- **Matriz PEYEA**

La matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización.

En los ejes de la matriz están dos dimensiones internas: (La Fuerza Financiera FF y la Ventaja Competitiva VC) y dos dimensiones externas: (la Estabilidad del Entorno EE y la Fuerza de la Industria FI). En cada dimensión se establecen variables, entre las cuales deben de incluirse los factores de las matrices EFE y EFI. (David, 2013, p. 178).

Tabla 44

16 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Posición estratégica Interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
(Valoración: +1 = la peor; +7 = la mejor)		(Valoración: -1 = la mejor; -7 = la peor)	
Capacidad de endeudamiento	2	Seguridad	-4
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-2
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de Trabajo	2	Rango de precios de la competencia	-4
Flujo de Efectivo	2	Barreras de ingreso al mercado	-4
Rendimiento sobre la inversión	2	Presión competitiva	-5
		Estabilidad social	-2
Promedio de Fuerza Financiera (FF)	2.2	Promedio Estabilidad del Ambiente (EA)	-3.4
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
(Valoración: -1 = la mejor; -7 = la peor)		(Valoración: +1 = la peor; +7 = la mejor)	
Participación de mercado	-5	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	5
Competitividad en precios	-3	Estabilidad financiera	5
Lealtad del cliente	-5	Grado de apalancamiento	5
Poder de negociación	-5	Regulación del mercado	5
		Facilidad de ingreso al mercado	2
Promedio Ventaja competitiva (VC)	-4.0	Promedio Fuerza de la Industria (FI)	4.5

$$\text{Eje Y} = 2.2 + (-3.6) = -1.4$$

$$\text{Eje X} = (-3.3) + 4.5 = 1.2$$

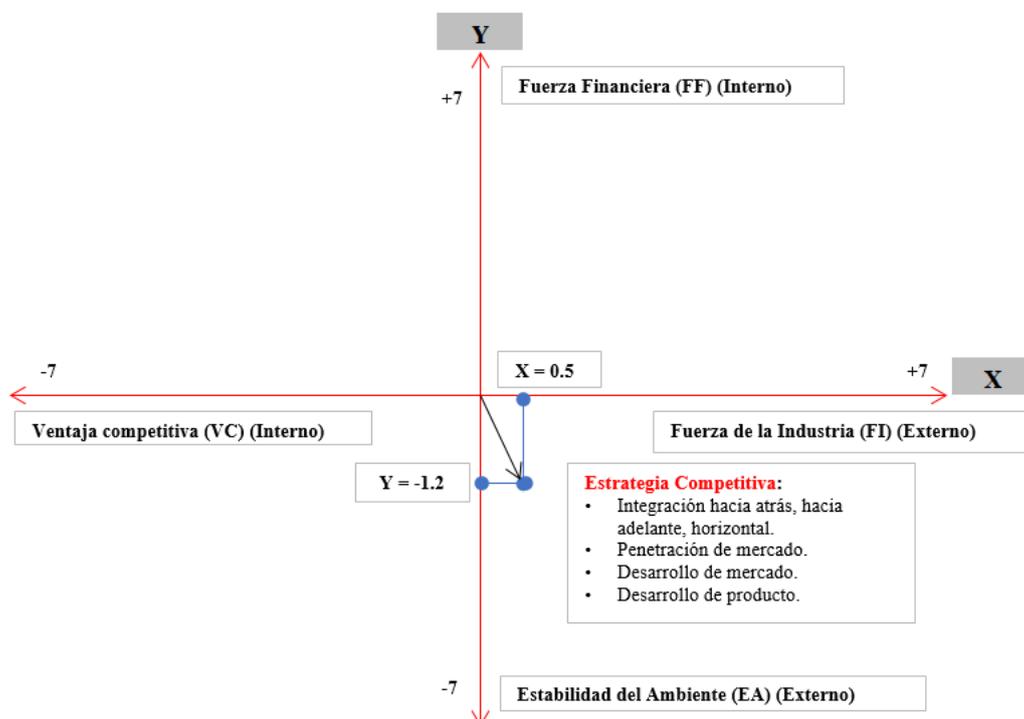


Figura 44. Perfil estratégico de Andrea Producciones.

De los resultados obtenidos se tiene que la empresa debería de aplicar una Estrategia Competitiva, entre las cuales se considera que podrían ser: Integración hacia adelante, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de producto.

- **Matriz interna externa (IE)**

La matriz interna – externa (IE) utiliza los puntajes ponderados obtenidos del análisis de las matrices EFE (en el eje x) y EFI (en el eje y) para medir cuán fuertes son cada una de las divisiones de una empresa. A cada uno de estos cuadrantes, o casillas, se le asigna un número. Existen tres grupos principales dentro de la matriz, y se usan para conocer qué estrategia deben seguir (David, 2013, p. 188).

- **Casillas I, II y IV (crecer y construir):** Esta división debe centrarse en estrategias agresivas como penetración de mercado, desarrollo de mercado y

desarrollo de producto), o de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal).

- **Casillas III, V y VII (conservar y mantener):** Se deben usar estrategias conservadoras, como la penetración de mercado y el desarrollo de producto.
- **Casillas VI, VIII y IX (cosecha o desinversión):** Consiste en el recorte de gastos y la desinversión.

Las empresas más exitosas intentan que sus divisiones de negocio se encuentren alrededor de las casillas I, II y IV, puesto que son estas las que más probabilidades tienen de crecer.

Aunque se aconseja hacer una matriz IE para cada una de las divisiones de una empresa (y, a su vez, una EFE y EFI de cada una), para el estudio actual de Andrea Producciones se ha estimado una sola división, puesto que los productos son prácticamente indivisibles (sonido, luces y energía).

		Puntaje EFI (2.27)		
		Fuerte 3.0 - 4.0	Promedio 2.0 - 2.99	Débil 1.0 - 1.99
Puntaje EFE (1.48)	Alto 3.0 - 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 - 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 - 1.99	VII	VIII	IX

Figura 45. Matriz IE de Andrea Producciones.

La figura 45 muestra que Andrea Producciones se encuentra en la casilla VIII, que corresponde al último grupo. Para esta casilla, las estrategias recomendadas están relacionadas a la desinversión y a sacar provecho rápido de los activos que se posean. Un cambio de industria, a una distinta, pero relacionada, podría ser provechoso para la empresa.

- **Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

La Matriz Boston Consulting Group (BCG), también conocida como la matriz de crecimiento y participación, es utilizada para analizar la posición de un producto o negocio en el mercado. Esta matriz utiliza cuatro cuadrantes, enfocados en el crecimiento de la industria y la participación relativa en el mercado (David, 2013, p.182). Según la posición en la que se encuentre la empresa analizada, puede ser:

- **Interrogante o Incógnita:** Presenta una baja participación relativa en el mercado, pero compete en una industria de alto crecimiento. Usualmente necesita una gran cantidad de efectivo, pero genera pocos ingresos. Las estrategias recomendadas son: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y desinversión.
- **Estrella:** Se representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa, por lo que se sugiere invertir. Las estrategias recomendadas son: integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.
- **Vaca lechera:** Presenta una alta participación relativa del mercado, pero compete en una industria de bajo crecimiento. Se llaman así porque al generar más efectivo de lo que necesitan, se les debe “ordeñar”. Las estrategias recomendadas son: desarrollo de producto, diversificación, recorte de gastos y desinversión.

- **Perro:** Las empresas ubicadas en este cuadrante presentan una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento. Son llamadas perro porque con frecuencia terminan siendo liquidadas o reducidas a través de recorte de gastos. Las estrategias recomendadas son: recorte de gastos, desinversión y liquidación.

Por otro lado, en la representación gráfica existen dos ejes. El eje Y de la matriz representa el alto o bajo nivel de crecimiento en la industria en términos de su porcentaje de ventas y el eje X representa la participación relativa en el mercado, que viene a ser la proporción de la participación de mercado de una empresa en una industria determinada respecto de la participación de mercado del mayor rival en esa industria (David, 2013, p.182,183).

Como se indicó en el capítulo 5 no hay información pública disponible sobre los niveles de ventas de las empresas que participan en la industria de eventos, además ninguna de ellas está obligada a divulgar su información financiera, solo se conocen ciertas cifras relacionadas a los conciertos por notas periodísticas.

Sin embargo, por las mismas informaciones periodísticas y por información de las mismas empresas, como Andrea Producciones, que participan en la industria de eventos se sabe que esta industria presenta un crecimiento constante y se prevé un crecimiento aún mayor en los próximos años, como se indicó en el capítulo 4. Por otro lado, como se describió en el capítulo 5, Andrea Producciones no cuenta con una participación fuerte en su mercado actual.

Como el servicio que provee Andrea Producciones, alquiler de equipos de sonido, luces y energía, está intrínsecamente relacionado y los clientes son los mismos (organizadores y productores de eventos), se ha realizado un análisis global de este producto. En cuanto al servicio de producción de eventos, las ventas realizadas han sido

mínimas en los últimos años y no son representativas para un análisis cuantitativo. Sin embargo, como se describió en el acápite 2.3, la industria de producción de eventos está en crecimiento constante.

Basado en esta información se puede deducir que Andrea Producciones se encuentra en el cuadrante de incógnita, por lo que se debe utilizar estrategias como la penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o la desinversión

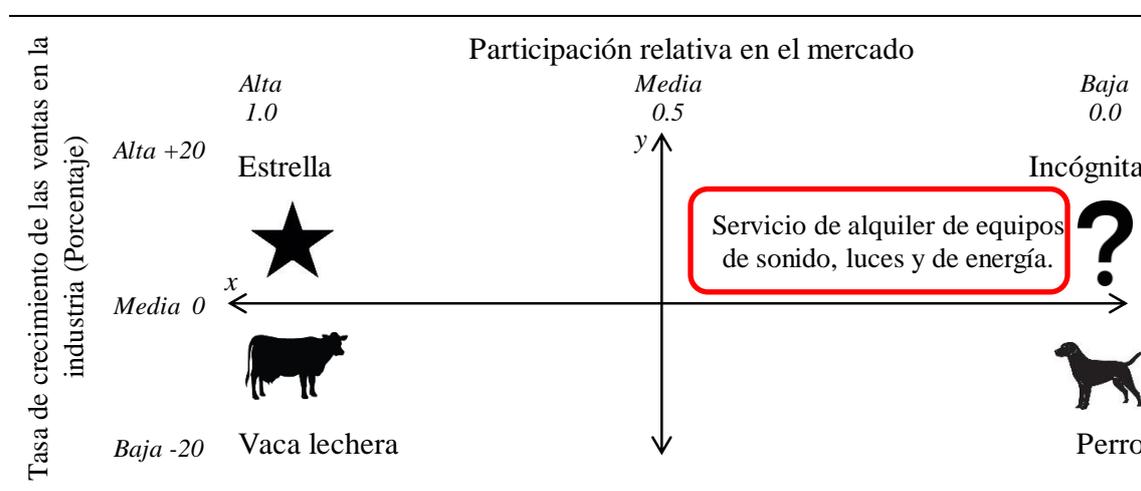


Figura 46. Matriz BCG de Andrea Producciones. El eje Y representa al mercado y el eje X la participación de la empresa en el mismo.

- **Matriz de la gran estrategia (GE)**

Para David (2012, p. 189), la matriz de la gran estrategia, o matriz de la estrategia principal, es una herramienta fundamental para poder formular estrategias alternativas de negocio. Esta matriz se basa en la posición competitiva de la organización y en el crecimiento del mercado. Cada organización se encuentra en uno de sus cuatro cuadrantes, enumerados del I al IV.

- **Cuadrante I:** Organizaciones que poseen una excelente posición estratégica, deben seguir estrategias de penetración y desarrollo de mercado, y desarrollo de productos. No es aconsejable que cambien radicalmente sus estrategias.
- **Cuadrante II:** Las empresas de este cuadrante se encuentran en una industria en crecimiento notable, pero todavía han de definir cuál será su acercamiento al mercado. Por lo general, lo mejor será elegir estrategias intensivas, pero si no existe competencia o si la organización carece de una ventaja competitiva, se puede optar por la integración horizontal. Como último recurso se puede optar la liquidación o desinversión.
- **Cuadrante III:** Las organizaciones ubicadas en este cuadrante se desenvuelven en una industria de lento crecimiento y no tienen una presencia fuerte dentro del mismo. Lo primero que deben hacer es reducir sus costos considerablemente. También pueden diversificar sus esfuerzos, llevando recursos del negocio actual a otras áreas. Si esto no surte efecto, lo mejor sería la desinversión o liquidación.
- **Cuadrante IV:** Las empresas de este cuadrante poseen una posición sólida en una industria con pocas posibilidades de crecimiento. Usualmente estas empresas cuentan con altos flujos de efectivo constantes. La mejor estrategia para estas es la diversificación y las alianzas estratégicas.

Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva débil	<p style="text-align: center;">Cuadrante II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado. 2. Penetración del mercado. 3. Desarrollo del producto. 4. Integración horizontal. 5. Desinversión. 6. Liquidación. 	<p style="text-align: center;">Cuadrante I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado. 2. Penetración del mercado. 3. Desarrollo del producto. 4. Integración hacia adelante. 5. Integración hacia atrás. 6. Integración horizontal. 7. Diversificación relacionada.
	<p style="text-align: center;">Cuadrante III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de gastos. 2. Diversificación relacionada. 3. Diversificación no relacionada. 4. Desinversión. 5. Liquidación. 	<p style="text-align: center;">Cuadrante IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación relacionada. 2. Diversificación no relacionada. 3. Alianzas estratégicas.
Crecimiento lento del mercado		

Figura 47. Matriz de la gran estrategia para Andrea Producciones.

Andrea Producciones no cuenta en la actualidad con una posición sólida en la industria de alquiler de equipo de sonido, iluminación y energía, cuya proyección se encuentra en alza, de acuerdo al análisis del mercado realizado en el capítulo 4. Según estas características, se encuentra en el cuadrante II de la gran estrategia.

Debido a la complicada situación financiera de la empresa, es difícil que pueda plantear estrategias de desarrollo de mercado o de penetración de mercado. En cuanto al desarrollo de producto, la industria de alquiler de equipo de sonido, iluminación y energía no cuenta con una ventaja competitiva muy diferenciada para que se pueda realizar. Sin embargo, uno de los objetivos del presente estudio es el de desarrollar el servicio de Producción de eventos. En este rubro sí podría desarrollar productos, segmentados para distintos tipos de clientes. Además, esto sería compatible con la estrategia de desinversión, ya que no sería necesario seguir adquiriendo nuevos equipos

de sonido, luces y energía. De esta manera la decisión estratégica sería coherente con las planteadas mediante las matrices FODA, PEYEA, IE y BCG.

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

Después de analizar los factores internos y externos de Andrea Producciones, se desarrollaron cinco matrices para establecer y evaluar estrategias factibles para la empresa (David, 2013, p. 172).

La Matriz FODA, nos permitió tener una foto actual de cómo se encuentra Andrea Producciones para poder evaluarla, estudiando sus personajes principales y secundarios, así como el escenario donde se desenvuelve, de esta forma pudimos plantear nuestras fortalezas y debilidades y como estas interactúan con las amenazas y oportunidades, identificando sus factores internos y externos.

Matriz PEYEA, compuesta por diferentes variables dependiendo del tipo de organización (adaptándose a ella). En esta matriz se toma en consideración factores incluidos en las matrices EFI (Evaluación de los factores internos) y EFE (Evaluación de los factores externos). Sus ejes presentan dos dimensiones: una interna (fuerza financiera y ventaja competitiva) y la otra externa (estabilidad del entorno y fuerza de la industria), orientándose a definir en qué posición estratégica se encuentran. De los resultados obtenidos se tiene que la empresa debería de aplicar una estrategia competitiva, entre las cuales se considera el desarrollo de producto, que significaría desarrollar el servicio de producción de eventos que actualmente es casi nulo.

Matriz Boston Consulting Group (BCG), es utilizada para analizar la posición de un producto o negocio dentro del mercado. La industria del alquiler de equipo de sonido, iluminación y energía, en la cual Andrea Producciones se desarrolla en la actualidad, está en el cuadrante de incógnita, ya que presenta una baja participación relativa en el mercado, pero compite en la industria de alto crecimiento. Proponiendo

aplicar la estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto.

Matriz interna-externa (IE), se aconseja desarrollar esta matriz para cada una de las divisiones de una empresa (y, a su vez, una EFE y EFI de cada una), para el estudio actual de Andrea Producciones se ha estimado una sola división, ya que los productos son prácticamente indivisibles (sonido, luces y energía). Las estrategias recomendadas están relacionadas a la desinversión y a sacar provecho rápido de los activos que se posean. Esta sería una última opción.

Matriz de la Gran estrategia o también conocida como matriz de la estrategia principal, la empresa en la actualidad no cuenta con una posición sólida en la industria de alquiler de equipo de sonido, iluminación y energía, por lo que se ubicaría en el cuadrante II de la gran estrategia, ya que su proyección se encuentra en crecimiento, considerando aquí distintas estrategias como desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión y liquidación.

Tabla 45

17Resumen de las estrategias planteadas

FODA	PEYEA	IE	BCG	GE
	Integración hacia atrás			
	Integración hacia adelante			
	Integración horizontal			Integración horizontal
Campaña de promoción y publicidad agresiva.	Penetración del mercado		Penetración del mercado	Penetración del mercado
Repotenciar las plataformas de redes sociales.				
Desarrollar el mercado en provincias.	Desarrollo del mercado		Desarrollo del mercado	Desarrollo del mercado
Contratar personal profesional clave.				
Creación de productos segmentados.	Desarrollo de productos		Desarrollo de productos	Desarrollo de productos
Alianzas estratégicas.				
		Desinversión	Desinversión	Desinversión
		Recorte de gastos		Liquidación.

Capítulo 8: Selección de la estrategia

En el capítulo 7 se plantearon estrategias como posibles cursos de acción para resolver los problemas de gestión en los que se encuentra Andrea Producciones. Sin embargo, no basta formularlas, ya que el entorno en los negocios puede cambiar drásticamente sin previo aviso. Debido a esto, es esencial definir cómo es que las estrategias serán evaluadas a lo largo de su marcha. Este proceso de evaluación está compuesto por tres actividades básicas (David, 2013, pp. 286-288):

- Examinar las bases de las estrategias de la empresa.
- Comparar resultados esperados contra los reales.
- Aplicar medidas correctivas que garanticen obtener los resultados esperados.

Sin embargo, es muy difícil poder controlar las estrategias con mucho detalle. “Mientras más intenten los gerentes evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrán”, indica David (2013, p. 287).

8.1. Método factores estratégicos claves

El método de factores estratégicos clave emplea las estrategias planteadas en el capítulo 7, extraídas del análisis del modelo de océano azul y de las matrices FODA, PEYEA, matriz interna externa IE, BCG y la matriz de la gran estrategia GE. De estas estrategias se seleccionan las más importantes, después de depurarlas utilizando un criterio de selección específico. Una vez hecho esto, se calcula cuáles son las que más se ha recomendado en las distintas matrices estudiadas.

8.1.1. Criterios de selección

David (2013, p. 288) indica que es “imposible demostrar de forma concluyente que una estrategia determinada es la óptima o siquiera garantizar que funcionará”. Pese a esto, sí se puede estudiar sus desempeños e identificar las deficiencias más notables. Rumelt (1980) explica que existen cuatro criterios para evaluar una estrategia.

- **Congruencia:** Las estrategias no deben presentar objetivos y políticas incompatibles entre las áreas de la empresa.
- **Consonancia:** Las estrategias deben poder adaptarse a los cambios de los entornos internos y externos.
- **Viabilidad:** Las estrategias deben poder realizarse sin utilizar todos los recursos de la empresa y ser factibles en el tiempo.
- **Ventaja:** Uno de los objetivos de las estrategias debe ser la creación y mantenimiento de una o más ventajas competitivas.

En base a estas características se analizarán las estrategias propuestas en el capítulo 7, para verificar si cumplen con los requisitos para su evaluación.

Tabla 46

Criterios de selección de estrategia según Rumelt

Estrategias	Congruencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja
Alianzas estratégicas	Sí	Sí	Sí	Sí
Alquilar local en zona céntrica	Sí	Sí	Sí	No
Campaña agresiva de marketing	Sí	Sí	Sí	Sí
Contratar personal especializado	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de mercado	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de producto	Sí	Sí	Sí	Sí
Desinversión	Sí	Sí	Sí	Sí
Integración hacia adelante	Sí	Sí	Sí	Sí
Integración horizontal	Sí	Sí	Sí	Sí
Liquidación	No	No	No	No
Penetración de mercado	Sí	Sí	Sí	Sí
Recorte de gastos	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Adaptado de Rumelt, R. (1980). *The Evaluation of Business Strategy*. En W. F.

Glueck (Ed.), *Business Policy and Strategic Management* (pp. 359-367). Nueva York,

Estados Unidos: McGraw Hill.

En la tabla 46 se listan todas las estrategias propuestas para evaluar si cumplen con los criterios de selección. Entre todas, las estrategias de liquidación y alquiler de nuevo local no cumplen con los requisitos. La primera, debido a que una liquidación de la empresa no es viable según los objetivos del presenta plan estratégico, que busca, entre otras cosas, reestructurar a Andrea Producciones y hacerla rentable. La segunda, porque es un requisito mínimo indispensable para una empresa del rubro de producción de eventos, y no crearía ventaja competitiva alguna.

8.1.2. Matriz de selección

Con el fin de seleccionar las estrategias más idóneas para Andrea Producciones, se listan las estrategias propuestas en el capítulo 7 menos las estrategias descartadas debido a que no cumplen con los criterios de selección planteados, con el fin de identificar las que más veces se repiten.

Tabla 47

Matriz de selección de estrategia

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE	Total
Alianzas estratégicas	X					1
Campaña agresiva de marketing	X					1
Contratar personal especializado	X					1
Desarrollo de mercado	X	X		X	X	4
Desarrollo de producto	X	X		X	X	4
Desinversión			X	X	X	3
Integración hacia adelante	X	X				2
Integración horizontal					X	1
Penetración de mercado	X	X		X	X	4
Recorte de gastos			X			1

Nota: Las X indican en qué matriz se ha detallado la estrategia, la columna total indica cuántas veces se ha repetido la estrategia en las matrices analizadas.

La tabla 47 muestra que, de las estrategias propuestas en el capítulo 7, las más recomendadas son:

- Desarrollo de mercado (4).

- Desarrollo de producto (4).
- Penetración de mercado (4).

8.2. Método de escenarios

La planificación de escenarios es quizás uno de los métodos más tradicionales utilizados para determinar las posibles situaciones futuras en que se podrían encontrar la empresa.

Los escenarios son descripciones narrativas de lo que podría suceder en el futuro. La planificación de los escenarios es una herramienta eficaz para predecir el futuro que permite a los responsables de la organización examinar lo que es probable e improbable en la ocurrencia de los hechos.

Bajo este método de escenarios se desea estimar los posibles resultados que se obtienen de la matriz EFE y EFI, teniendo los factores vinculados a estas matrices una importancia relevante al desempeño de Andrea Producciones frente a las estrategias elegidas.

8.2.1. Descripción de los escenarios considerados

La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) es una técnica para indicar de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas.

La MCPE utiliza las matrices EFI, EFE. En la columna izquierda se listan los factores internos y externos claves, y en la columna adyacente se coloca la ponderación atribuida en las matrices EFI y EFE. En la siguiente columna se coloca el puntaje del atractivo (PA) y luego la calificación del atractivo (CA) para cada una de las estrategias alternativas (David, 2013, pp. 191 y 193).

El puntaje de atractivo (PA) se determina examinando cada uno de los factores internos y externos con base a la pregunta “¿este factor afecta la elección de estrategias realizada?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben de compararse en relación

con ese factor clave y se coloca uno de los siguientes puntajes: 1 = no atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = razonablemente atractivo; 4 = altamente atractivo. Si la respuesta es negativa no se asigna puntaje a ninguna estrategia en esta fila (David, 2013, p. 193).

La calificación del atractivo es la multiplicación de la ponderación de un factor clave con su puntaje de atractivo. Como resultado final se obtiene la calificación total del atractivo (CTA), sumando todos los puntajes de atractivo para una estrategia alternativa. El resultado mayor indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas.

Las alternativas estratégicas analizadas fueron:

- Desarrollo de mercado: introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
- Desarrollo de producto: buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.
- Penetración de mercado: buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing (David, 2013, p. 137).

De la matriz MCPE la estrategia de desarrollo de producto obtuvo mayor calificación total de atraktividad con un puntaje de 4.90; lo cual indica que la empresa debe de enfocarse en mejorar sus servicios o desarrollar nuevos.

Tabla 48

Matriz de planeación de estrategia Cuantitativa (MCPE)

Factores Claves	Ponderación	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Desarrollo de Mercado		Desarrollo de Producto		Penetración de Mercado	
		PA1	CA1	PA1	CA1	PA2	CA2
<i>Oportunidades</i>							
O1 Precios de la competencia estaran sincerados al formalizarse.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16
O2 Facilidad para obtener financiamiento de los bancos.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
O3 Menores costos de importación en equipamiento.	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
O4 Crecimiento del PBI.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
O5 Mayor producción de eventos por inversión en reconstrucción.	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
O6 Beneficios tributarios.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
O7 Facilidad de comunicación con los clientes.	0.02	3	0.06	4	0.08	4	0.08
O8 Mayor producción de eventos por Juegos Panamericanos 2019	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
O9 Mayor oferta de mano de obra especializada en el rubro musical	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09
O10 Mayor demanda de eventos no tradicionales.	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16
<i>Amenazas</i>							
A1 Inestabilidad política puede repercutir en las inversiones.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
A2 La corrupción enquistada en entidades públicas impide una negociación	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
A3 Rápida obsolescencia de los equipos por avance tecnológico constante	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
A4 La inseguridad ciudadana puede reducir la asistencia a eventos	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
A5 Aparición de fenómenos naturales afectaría la economía	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
Total	1.00						
<i>Fortalezas</i>							
F1 Nivel de servicio apreciado por los clientes	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
F2 Flexibilidad de atención apreciada por los clientes	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
F3 13 años de experiencia en la industria de eventos.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
F4 Relaciones sociales con agrupaciones musicales reconocidas	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18
F5 Equipos de marcas de reconocido prestigio en la industria.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
F6 Personal técnico altamente calificado.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
F7 Personal técnico identificado con la empresa.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
<i>Debilidades</i>							
D1 Ausencia de indicadores de gestión.	0.04		0.00		0.00		0.00
D2 Dificultad para obtener capital de trabajo.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
D3 Alto porcentaje de equipo inoperativo.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
D4 Falta de segmentación de mercado.	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06
D5 Obsolescencia acelerada de los equipos.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
D6 Alto costo del servicio.	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06
D7 Falta de profesionales de buen nivel en posiciones claves	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
D8 No se cuenta con un adecuado plan de marketing y ventas	0.07		0.00		0.00		0.00
D9 Bajo Posicionamiento en el mercado	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
D10 Deficiente estructura organizacional	0.07		0.00		0.00		0.00
D11 Desaprovechamiento de redes sociales.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Total	1.00		3.57		4.90		4.38

Nota: Los valores de calificación son los siguientes: 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo,

3 = razonablemente atractivo, 4 = altamente atractivo.

8.3. Descripción de la estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada es la de desarrollo de producto, entendiéndose por esta a la búsqueda del incremento de las ventas a través de la mejora de los servicios presentes o el desarrollo de nuevos (David, 2013, p. 137).

La empresa centrará su atención en crear nuevos servicios, siendo el principal el servicio de productora de eventos. Este servicio tiene como finalidad apoyar a las empresas en la comunicación de sus nuevos productos y/o servicios, integración de su staff, celebraciones de su fundación o fechas representativas en la cultura de sus organizaciones.

Para este fin, Andrea Producciones contratará un productor de reconocida trayectoria, con el que se desarrollará este nuevo servicio. También se contará con personal externo por cada evento que se logre capturar.

Cabe resaltar que este nuevo servicio estará apoyado por el trabajo de un profesional de marketing que también ingresará a la empresa, siendo su principal labor elaborar e implementar una estrategia de marketing para la empresa.

8.4. Descripción de la estrategia contingente

Para las estrategias contingentes se contará con un profesional en marketing con un perfil orientado a la experiencia en eventos, que elaborará un exhaustivo plan de marketing con el fin de impulsar la marca Andrea Producciones, buscando una mayor participación de la empresa en el mercado de alquileres y expandiéndolo al mercado de productoras de eventos.

Capítulo 9: Implantación de la estrategia

9.1. Mapa de la estrategia

Para Hill y Jones (2005, p.382), la administración de una empresa debe nutrirse no solo de los indicadores financieros, sino que “se debe complementar con medidas del desempeño que indiquen en qué medida su organización ha logrado los cuatro puntos básicos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible hacia los clientes”.

El sistema de indicadores implementado por una empresa afecta directamente el comportamiento de sus colaboradores. Sin embargo, la mayoría se limita a utilizar indicadores financieros para su evaluación.

La herramienta del Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral utiliza estos indicadores, pero también aplica otros que permiten enlazar a los clientes con trabajadores, procesos y un sistema de mejora continua (Kaplan & Norton, 2009).

Además, para la fijación de objetivos se debe tener en cuenta la relación de los objetivos con las declaraciones de misión y visión de la empresa. Si estas declaraciones no se encuentran correctamente establecidas, no podrán ser “traducidas” a los quehaceres cotidianos de los empleados (Kaplan & Norton, 1996, p. 3).

Antes de poder desarrollar el cuadro de mando integral se debe precisar el mapa de la estrategia de la empresa, que evalúa las estrategias de acuerdo a cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** Esta es la perspectiva de los accionistas o *stakeholders* de la empresa. Algunos de los temas más importantes son el crecimiento de las utilidades, reducción de costos y el manejo de los activos de la empresa, así como la estrategia de inversiones (Kaplan & Norton, 2009, p. 69).

- **Perspectiva de los clientes:** Se identifica al cliente y a qué segmento pertenece. Si una empresa no puede comprender los intereses de sus clientes, lo más probable es que deba enfrentar a competencia que sí lo puede hacer (Kaplan & Norton, 2009, p. 89).
- **Perspectiva de los procesos internos:** Los administradores deben identificar cuáles son los procesos clave con los que se consiguen los objetivos de los stakeholders y clientes. La innovación es importante pues permite predecir a futuros clientes, con lo que se puede ofrecer productos que puedan satisfacer sus necesidades (Kaplan & Norton, 2009, p. 123).
- **Perspectiva del aprendizaje:** Las tres perspectivas anteriores permiten conocer en qué características la empresa debe mejorar para destacarse. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje permiten desarrollar las otras perspectivas con mayor facilidad, a través del análisis de las habilidades de los colaboradores, de las capacidades de los sistemas de información y de la motivación y empoderamiento (Kaplan & Norton, 2009, pp. 161-162).

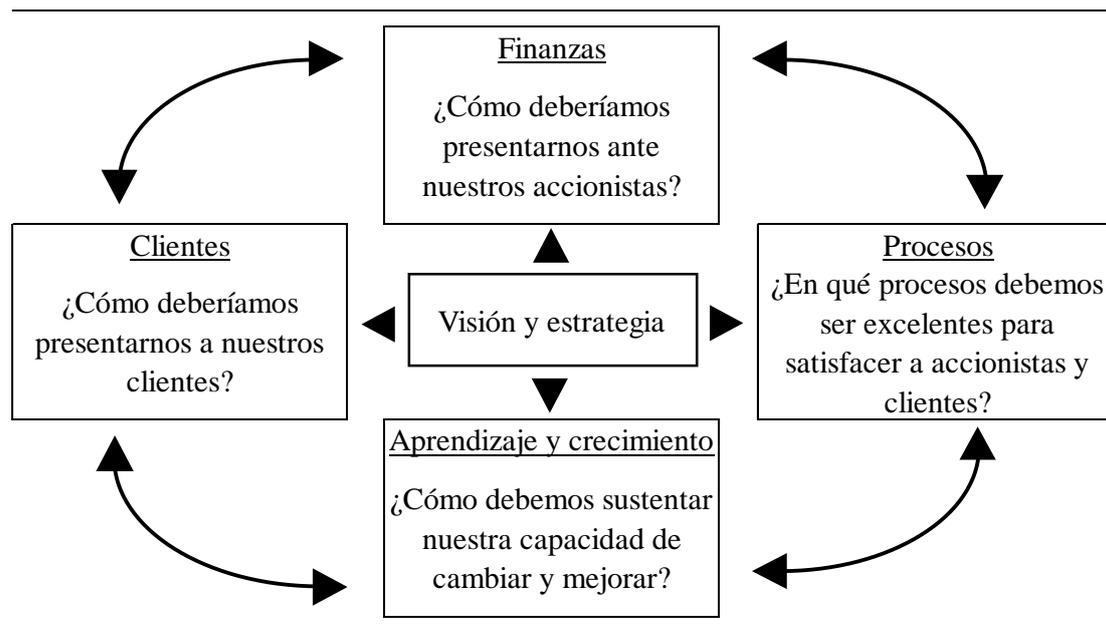


Figura 48. Traduciendo la visión y misión: cuatro perspectivas. Adaptado de Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

De esta manera, se propone un mapa estratégico para Andrea Producciones en la figura 49. Cada perspectiva contiene sus propios objetivos que se relacionan entre sí a través de rutas estratégicas. Cada objetivo, empezando desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, sirve para lograr uno superior, con la meta final de conseguir los objetivos de la perspectiva financiera, o de los accionistas.

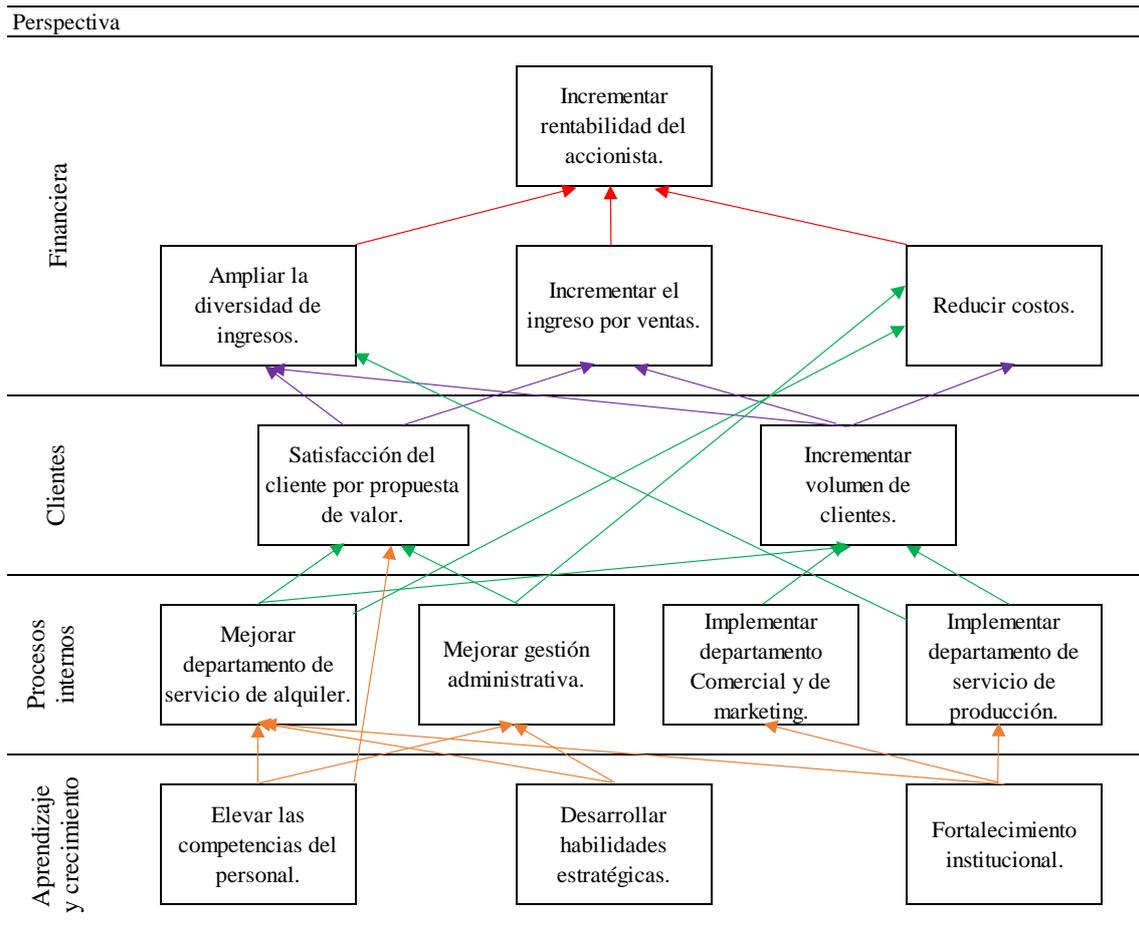


Figura 49. Mapa estratégico de Andrea Producciones.

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Luego de identificar los objetivos estratégicos, se detallará el Cuadro de mando integral, que explica cada uno de los objetivos específicos, según las cuatro perspectivas.

Tabla 49

Cuadro de mando integral de Andrea Producciones

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
Financiera	Incrementar la rentabilidad del accionista.	Incrementar el ROE.
	Ampliar la mezcla de ingresos.	Incrementar el porcentaje de ingresos provenientes de los servicios nuevos.
	Incrementar el ingreso por ventas.	Lograr una facturación de 2.4 millones de soles en los próximos tres años.
	Reducir costos.	Reducir los costos fijos anualmente.
Clientes	Satisfacción del cliente por propuesta de valor.	Posicionamiento por calidad del servicio.
	Incrementar volumen de clientes.	Incrementar satisfacción del cliente a 85% en 2020.

Cuadro de mando integral de Andrea Producciones (continuación)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
Procesos internos.	Mejorar departamento de servicio de alquiler de sonido, iluminación y energía.	Contratar a personal operativo del servicio de alquiler de equipo.
		Comprar activo nuevo.
		Inventariar el equipo de alquiler.
		Codificar el equipo de alquiler.
		Mantener el equipo de alquiler operativo.
	Implementar departamento comercial y de marketing.	Contratar a personal de marketing.
		Contratar a ejecutivos de venta.
		Desarrollar plan de marketing por producto.
		Ejecutar el presupuesto de marketing.
		Realizar estudio de mercado para determinar participación y potencial de mercado.
Mejorar gestión administrativa.	Alquiler de oficina comercial.	
	Contratar a personal administrativo.	
	Elaborar presupuestos anuales por línea de producto.	
	Vender activos no indispensables para las operaciones.	
	Tramitar cambio de persona jurídica.	
Implementar departamento de servicio de producción de eventos.	Contratar servicio contable externo.	
	Contratar personal para departamento de producción de eventos.	
	Adquisición de software Leadertask.	
Desarrollar alianzas estratégicas.	Establecer acuerdos comerciales con proveedores clave.	
Aprendizaje y crecimiento	Elevar las competencias del personal	Implementar plan de fortalecimiento empresarial.
		Realizar capacitación metodología 5S.
	Desarrollar habilidades estratégicas.	Implementar ERP.
	Fortalecimiento institucional.	Incrementar satisfacción de los empleados.
		Desarrollar plan estratégico anual.
		Implementar reuniones de seguimiento de plan estratégico.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Para la elaboración de los objetivos estratégicos y sus indicadores se ha utilizado la información recabada en los puntos anteriores.

Tabla 50

Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.

Pers- pec- tiva	Objetivos específicos	Indicador
Financiera	Incrementar el ROE.	Var. ROE anual.
	Incrementar el porcentaje de ingresos provenientes de los servicios nuevos.	Porcentaje de ingresos S. Alquiler. Porcentaje de ingresos S. Producción. Porcentaje de ingresos S. Mantenimiento.
	Lograr una facturación de 2.4 millones de soles en los próximos tres años.	Ventas reales / Objetivo de ventas
	Reducir los costos fijos anualmente.	Porcentaje de costos fijos.
Clientes	Posicionamiento por calidad del servicio.	Puntaje de indicador de posicionamiento en calidad (1 - 5).
	Incrementar satisfacción del cliente a 85% en 2020.	Porcentaje de satisfacción del cliente.
Procesos internos	Adquirir nuevos clientes.	Cantidad de clientes nuevos
	Contratar a personal operativo.	Personal operativo del Servicio de alquiler contratado.
	Comprar activo nuevo.	Porcentaje de activo nuevo comprado.
	Inventariar el equipo a alquilar.	Cantidad de inventarios realizados anualmente.
	Codificación de equipo.	Equipo codificado.
	Mantener el equipo de alquiler operativo.	Porcentaje de equipo operativo.

Indicadores para cada uno de los objetivos específicos (continuación)

Pers- pec- tiva	Objetivos específicos	Indicador
Procesos internos	Contratar a personal de marketing.	Personal del departamento de marketing contratado.
	Contratar a ejecutivos de venta. Desarrollar plan de marketing por producto. Ejecutar presupuesto de marketing.	Ejecutivos de venta contratados. Porcentajes de planes de marketing por producto realizados. Porcentaje de presupuesto ejecutado.
	Realizar estudio de mercado para determinar participación y potencial de mercado.	Porcentaje de estudio de mercado realizado.
	Alquiler de oficina comercial.	Oficina comercial alquilada.
	Contratar a personal administrativo.	Personal administrativo contratado.
	Elaborar presupuesto anual por línea de producto.	Porcentaje de presupuestos anuales por línea de producto elaborado.
	Vender activos no indispensables para las operaciones.	Porcentaje de activos no indispensables para las operaciones vendidos.
	Tramitar cambio de tipo de persona jurídica.	Cambio de tipo de persona jurídica tramitado.
	Contratar servicio contable externo.	Servicio contable externo contratado.
	Contratar personal para departamento de producción de eventos. Adquisición software Leadertask.	Personal del Servicio de producción de eventos contratado. Software Leadertask adquirido.
Establecer acuerdos comerciales con proveedores clave.	Cantidad de acuerdos comerciales con proveedores clave establecidos.	
Aprendizaje y crecimiento	Implementar plan de fortalecimiento institucional.	Plan de fortalecimiento institucional implementado.
	Realizar capacitación metodología 5S.	Capacitación metodología 5S realizada.
	Implementar ERP.	ERP implementado.
	Incrementar satisfacción de los empleados.	Porcentaje de satisfacción de los empleados.
	Desarrollar plan estratégico anual. Implementar reuniones de seguimiento de plan estratégico.	Plan estratégico anual desarrollar. Cantidad de reuniones de seguimiento del plan estratégico realizadas anualmente.

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Tabla 51

18 Metas para cada uno de los objetivos específicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador	Línea base de indicador	Meta		
					2018	2019	2020
Financiera	Incrementar la rentabilidad del accionista.	Incrementar el ROE.	Var. ROE anual.	-5.53%	4.02%	14.08%	28.90%
	Ampliar la mezcla de ingresos.	Incrementar el porcentaje de ingresos provenientes de los servicios nuevos.	Porcentaje de ingresos S. Alquiler.	100.00%	37.23%	34.41%	32.47%
			Porcentaje de ingresos S. Producción.	0.00%	61.63%	64.65%	66.29%
			Porcentaje de ingresos S. Mantenimiento.	0.00%	1.14%	0.94%	1.24%
	Incrementar el ingreso por ventas.	Lograr una facturación de 2.4 millones de soles en los próximos tres años.	Ventas reales / Objetivo de ventas	20.83%	70.83%	87.50%	100.00%
Reducir costos.	Reducir los costos fijos anualmente.	Porcentaje de costos fijos.	40.24%	30.80%	29.00%	35.00%	

Nota: Var. Significa variación, N/A significa no aplica. Las variaciones porcentuales se calculan con el indicador base.

Metas para cada uno de los objetivos específicos (continuación)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador	Línea base de indicador	Meta		
					2018	2019	2020
Clientes	Satisfacción de cliente por propuesta de valor.	Posicionamiento por calidad del servicio.	Puntaje de indicador de posicionamiento en calidad (1 - 5).	N/A	3	4	5
		Incrementar satisfacción del cliente a 85% en 2020.	Porcentaje de satisfacción del cliente.	70%	75%	80%	85%
	Incrementar volumen de clientes.	Adquirir nuevos clientes.	Cantidad de clientes nuevos	N/A	10	15	20
Procesos internos	Mejorar departamento de Servicio de alquiler.	Contratar a personal operativo.	Personal operativo del Servicio de alquiler contratado.	N/A	4	0	0
		Comprar activo nuevo.	Porcentaje de activo nuevo comprado.	N/A	100%	N/A	N/A
		Inventariar el equipo a alquilar.	Cantidad de inventarios realizados anualmente.	0	2	2	2
		Codificación de equipo.	Equipo codificado.	0%	100%	100%	100%
		Mantener el equipo de alquiler operativo.	Porcentaje de equipo operativo.	90%	95%	100%	100%

Nota: Var. Significa variación, N/A significa no aplica. Las variaciones porcentuales se calculan con el indicador base.

Metas para cada uno de los objetivos específicos (continuación)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador	Línea base de indicador	Meta		
					2018	2019	2020
Procesos internos	Implementar departamento Comercial y de marketing.	Contratar a personal de marketing.	Personal del departamento de marketing contratado.	N/A	2	0	0
		Contratar a ejecutivos de venta.	Ejecutivos de venta contratados.	N/A	2	0	0
		Desarrollar plan de marketing por producto.	Porcentajes de planes de marketing por producto realizados.	N/A	100%	N/A	N/A
		Ejecutar presupuesto de marketing.	Porcentaje de presupuesto ejecutado.	N/A	100%	100%	100%
		Realizar estudio de mercado para determinar participación y potencial de mercado.	Porcentaje de estudio de mercado realizado.	N/A	100%	N/A	N/A
		Alquiler de oficina comercial.	Oficina comercial alquilada.	N/A	N/A	1	N/A
	Mejorar gestión administrativa.	Contratar a personal administrativo.	Personal administrativo contratado.	N/A	1	0	0
		Elaborar presupuesto anual por línea de producto.	Porcentaje de presupuestos anuales por línea de producto elaborado.	N/A	100%	100%	100%
		Vender activos no indispensables para las operaciones.	Porcentaje de activos no indispensables para las operaciones vendidos.	N/A	100%	N/A	N/A
		Tramitar cambio de tipo de persona jurídica.	Cambio de tipo de persona jurídica tramitado.	N/A	1	N/A	N/A
Contratar servicio contable externo.		Servicio contable externo contratado.	N/A	1	1	1	

Nota: Var. Significa variación, N/A significa no aplica. Las variaciones porcentuales se calculan con el indicador base.

Metas para cada uno de los objetivos específicos (continuación)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador	Línea base de indicador	Meta		
					2018	2019	2020
Procesos internos	Implementar departamento de Servicio de producción de eventos.	Contratar personal para departamento de producción de eventos.	Personal del Servicio de producción de eventos contratado.	N/A	3	1	0
		Adquisición software Leadertask.	Software Leadertask adquirido.	N/A	1	N/A	N/A
	Desarrollar alianzas estratégicas.	Establecer acuerdos comerciales con proveedores clave.	Cantidad de acuerdos comerciales con proveedores clave establecidos.	0	2	2	2
Aprendizaje y crecimiento	Elevar las competencias del personal.	Implementar plan de fortalecimiento institucional.	Plan de fortalecimiento institucional implementado.	N/A	1	1	1
		Realizar capacitación metodología 5S.	Capacitación metodología 5S realizada.	N/A	1	N/A	N/A
	Desarrollar las habilidades estratégicas.	Implementar ERP.	ERP implementado.	N/A	1	N/A	N/A
	Fortalecimiento institucional.	Incrementar satisfacción de los empleados.	Porcentaje de satisfacción de los empleados.	75%	80%	83%	85%
		Desarrollar plan estratégico anual.	Plan estratégico anual desarrollado.	0	1	1	1
		Implementar reuniones de seguimiento de plan estratégico.	Cantidad de reuniones de seguimiento del plan estratégico realizadas anualmente.	N/A	12	12	12

Nota: Var. Significa variación, N/A significa no aplica. Las variaciones porcentuales se calculan con el indicador base.

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

Tabla 52

19Iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador	Iniciativa estratégica
Incrementar la rentabilidad del accionista.	Incrementar el ROE.	Var. ROE anual.	Implementación del plan estratégico 2018-2020
Ampliar la mezcla de ingresos.	Incrementar el porcentaje de ingresos provenientes de los servicios nuevos.	Porcentaje de ingresos S. Alquiler. Porcentaje de ingresos S. Producción. Porcentaje de ingresos S. Mantenimiento.	(1) Desarrollo de producto de servicio de producción de eventos y servicio de mantenimiento de equipo.(2) Implementación de plan comercial.
Incrementar el ingreso por ventas.	Lograr una facturación de 2.4 millones de soles en los próximos tres años.	Ventas reales / Objetivo de ventas	Implementación de plan comercial.
Reducir costos.	Reducir los costos fijos anualmente.	Porcentaje de costos fijos.	(1) Venta y compra de activos. (2) Implementación de plan de control de activos.

Nota: Var. Significa variación, N/A significa no aplica. Las variaciones porcentuales se calculan con el indicador base.

Iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos (continuación)

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador	Iniciativa estratégica
Satisfacción de cliente por propuesta de valor.	Posicionamiento por calidad del servicio.	Puntaje de indicador de posicionamiento en calidad (1 - 5).	(1) Desarrollo de plan de calidad del servicio. (1) Seguimiento y control de cartera de clientes.
	Incrementar satisfacción del cliente a 85% en 2020.	Porcentaje de satisfacción del cliente.	Seguimiento y control de cartera de clientes.
Incrementar volumen de clientes.	Adquirir nuevos clientes.	Cantidad de clientes nuevos	Implementación de plan comercial.
Mejorar departamento de Servicio de alquiler.	Contratar a personal operativo.	Personal operativo del Servicio de alquiler contratado.	Desarrollo de plan de recursos humanos.
	Comprar activo nuevo.	Porcentaje de activo nuevo comprado.	Venta y compra de activos.
	Inventariar el equipo a alquilar.	Cantidad de inventarios realizados anualmente.	Implementación de plan de control de activos.
	Codificación de equipo.	Equipo codificado.	Implementación de plan de control de activos.
	Mantener el equipo de alquiler operativo.	Porcentaje de equipo operativo.	Implementación de plan de control de activos.

Nota: Var. Significa variación, N/A significa no aplica. Las variaciones porcentuales se calculan con el indicador base.

Iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos (continuación)

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador	Iniciativa estratégica
Implementar departamento Comercial y de marketing.	Contratar a personal de marketing.	Personal del departamento de marketing contratado.	Desarrollo de plan de recursos humanos.
	Contratar a ejecutivos de venta.	Ejecutivos de venta contratados.	Desarrollo de plan de recursos humanos.
	Desarrollar plan de marketing por producto.	Porcentajes de planes de marketing por producto realizados.	Implementación de plan comercial.
	Ejecutar presupuesto de marketing.	Porcentaje de presupuesto ejecutado.	Implementación de plan comercial.
	Realizar estudio de mercado para determinar participación y potencial de mercado.	Porcentaje de estudio de mercado realizado.	Investigar sobre estado de la industria y competencia directa e indirecta.
	Alquiler de oficina comercial.	Oficina comercial alquilada.	Implementación de plan comercial.
Mejorar gestión administrativa.	Contratar a personal administrativo.	Personal administrativo contratado.	Desarrollo de plan de recursos humanos.
	Elaborar presupuesto anual por línea de producto.	Porcentaje de presupuestos anuales por línea de producto elaborado.	Plan de organización empresarial.
	Vender activos no indispensables para las operaciones.	Porcentaje de activos no indispensables para las operaciones vendidos.	Venta y compra de activos.
	Tramitar cambio de tipo de persona jurídica.	Cambio de tipo de persona jurídica tramitado.	Plan de organización empresarial.
	Contratar servicio contable externo.	Servicio contable externo contratado.	Plan de organización empresarial.

Nota: Var. Significa variación, N/A significa no aplica. Las variaciones porcentuales se calculan con el indicador base.

Iniciativas, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos (continuación)

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Indicador	Iniciativa estratégica
Implementar departamento de Servicio de producción de eventos.	Contratar personal para departamento de producción de eventos.	Personal del Servicio de producción de eventos contratado.	Desarrollo de plan de recursos humanos.
	Adquisición software Leadertask.	Software Leadertask adquirido.	Plan de organización empresarial.
Desarrollar alianzas estratégicas.	Establecer acuerdos comerciales con proveedores clave.	Cantidad de acuerdos comerciales con proveedores clave establecidos.	Plan de organización empresarial.
Elevar las competencias del personal.	Implementar plan de fortalecimiento institucional.	Plan de fortalecimiento institucional implementado.	Plan de organización empresarial.
	Realizar capacitación metodología 5S.	Capacitación metodología 5S realizada.	Implementación de plan de control de activos.
Desarrollar las habilidades estratégicas.	Implementar ERP.	ERP implementado.	Implementación de plan de control de activos.
Fortalecimiento institucional.	Incrementar satisfacción de los empleados.	Porcentaje de satisfacción de los empleados.	Desarrollo de plan de recursos humanos.
	Desarrollar plan estratégico anual.	Plan estratégico anual desarrollado.	Plan de organización empresarial.
	Implementar reuniones de seguimiento de plan estratégico.	Cantidad de reuniones de seguimiento del plan estratégico realizadas anualmente.	Plan de organización empresarial.

Nota: Var. Significa variación, N/A significa no aplica. Las variaciones porcentuales se calculan con el indicador base.

9.6. Responsable para cada una de las iniciativas

Tabla 53

Responsable para cada iniciativa

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicador	Responsable
Financiera	Incrementar el ROE.	Var. ROE anual.	Gerente general.
	Incrementar el porcentaje de ingresos provenientes de los servicios nuevos.	Porcentaje de ingresos S. Alquiler.	Gerente comercial y marketing.
		Porcentaje de ingresos S. Producción.	
		Porcentaje de ingresos S. Mantenimiento.	
	Lograr una facturación de 2.4 millones de soles en los próximos tres años.	Ventas reales / Objetivo de ventas	Gerente comercial y marketing.
Reducir los costos fijos anualmente.	Porcentaje de costos fijos.	Gerente general.	
Clientes	Posicionamiento por calidad del servicio.	Puntaje de indicador de posicionamiento en calidad (1 - 5).	Jefe de operaciones y Jefe de producción.
	Incrementar satisfacción del cliente a 85% en 2020.	Porcentaje de satisfacción del cliente.	Jefe de operaciones y Jefe de producción.
	Adquirir nuevos clientes.	Cantidad de clientes nuevos	Gerente comercial y marketing.
Procesos internos	Contratar a personal operativo.	Personal operativo del Servicio de alquiler contratado.	Gerente general y Jefe de operaciones.
	Comprar activo nuevo.	Porcentaje de activo nuevo comprado.	Gerente general y Jefe de operaciones.
	Inventariar el equipo a alquilar.	Cantidad de inventarios realizados anualmente.	Jefe de operaciones y almacenero.
	Codificación de equipo.	Equipo codificado.	Almacenero.
	Mantener el equipo de alquiler operativo.	Porcentaje de equipo operativo.	Jefe de operaciones.

Responsable para cada iniciativa (continuación)

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicador	Responsable
Procesos internos	Contratar a personal de marketing.	Personal del departamento de marketing contratado.	Gerente general.
	Contratar a ejecutivos de venta.	Ejecutivos de venta contratados.	Gerente comercial y de marketing.
	Desarrollar plan de marketing por producto.	Porcentajes de planes de marketing por producto realizados.	Gerente comercial y de marketing.
	Ejecutar presupuesto de marketing.	Porcentaje de presupuesto ejecutado.	Gerente comercial y de marketing.
	Realizar estudio de mercado para determinar participación y potencial de mercado.	Porcentaje de estudio de mercado realizado.	Gerente comercial y de marketing.
	Alquiler de oficina comercial.	Oficina comercial alquilada.	Gerente general.
	Contratar a personal administrativo.	Personal administrativo contratado.	Gerente general.
	Elaborar presupuesto anual por línea de producto.	Porcentaje de presupuestos anuales por línea de producto elaborado.	Gerente general.
	Vender activos no indispensables para las operaciones.	Porcentaje de activos no indispensables para las operaciones vendidos.	Gerente general.
	Tramitar cambio de tipo de persona jurídica.	Cambio de tipo de persona jurídica tramitado.	Gerente general.
	Contratar servicio contable externo.	Servicio contable externo contratado.	Gerente general.
	Contratar personal para departamento de producción de eventos.	Personal del Servicio de producción de eventos contratado.	Gerente general y Jefe de producción.
	Adquisición software Leadertask.	Software Leadertask adquirido.	Gerente general.
	Establecer acuerdos comerciales con proveedores clave.	Cantidad de acuerdos comerciales con proveedores clave establecidos.	Gerente general y Jefe de producción.

Responsable para cada iniciativa (continuación)

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicador	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Implementar plan de fortalecimiento institucional.	Plan de fortalecimiento institucional implementado.	Gerente general y jefes de área.
	Realizar capacitación metodología 5S.	Capacitación metodología 5S realizada.	Jefe de operaciones.
	Implementar ERP.	ERP implementado.	Gerente general.
	Incrementar satisfacción de los empleados.	Porcentaje de satisfacción de los empleados.	Gerente general.
	Desarrollar plan estratégico anual.	Plan estratégico anual desarrollado.	Gerente general y jefes de área.
	Implementar reuniones de seguimiento de plan estratégico.	Cantidad de reuniones de seguimiento del plan estratégico realizadas anualmente.	Gerente general y jefes de área.

9.7. Presupuesto y cronograma para cada una de las iniciativas

Tabla 54

Presupuesto y cronograma para cada una de las iniciativas

Objetivos específicos	Presupuesto 2018				Presupuesto 2019				Presupuesto 2020			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Contratar a personal operativo.	14,769	14,769	14,769	14,769	14,769	14,769	14,769	14,769	14,769	14,769	14,769	14,769
Comprar activo nuevo.	191,484											
Codificación de equipo.												
Mantener el equipo de alquiler operativo.	14,415	14,415	14,415	14,415	2,499	2,499	2,499	2,499	2,499	2,499	2,499	2,499
Contratar a personal de marketing.	21,099	21,099	21,099	21,099	21,099	21,099	21,099	21,099	21,099	21,099	21,099	21,099
Contratar a ejecutivos de venta.	33,713	33,713	33,713	33,713	38,372	38,372	38,372	38,372	41,864	41,864	41,864	41,864
Ejecutar presupuesto de marketing.	11,887	11,887	11,887	11,887	12,571	12,571	12,571	12,571	12,571	12,571	12,571	12,571
Alquiler de oficina comercial.					4,950	4,950	4,950	4,950	4,950	4,950	4,950	4,950
Contratar a personal administrativo.	5,275	5,275	5,275	5,275	5,275	5,275	5,275	5,275	5,275	5,275	5,275	5,275
Tramitar cambio de tipo de persona jurídica.	2,000											
Contratar servicio contable externo.	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Contratar personal para departamento de producción de eventos.	21,802	21,802	21,802	21,802	29,187	29,187	29,187	29,187	29,187	29,187	29,187	29,187
Adquisición software Leadertask.	168				168				168			
Implementar plan de fortalecimiento institucional.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,750	1,750	1,750	1,750
Realizar capacitación metodología 5S.	1,000											
Implementar ERP.	3,000											

Nota: Se detallan solo las iniciativas que requieren de un presupuesto determinado.

Capítulo 10: Evaluación

Para David (2013, p. 287), la evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica.

Es importante poder analizar la información financiera para poder identificar a tiempo riesgos que pueden ocasionar daños irreversibles que aquejen a la empresa. Así, los estados de resultados, flujos de efectivo y estado de situación financiera, son reportes de suma importancia para la oportuna toma de decisiones.

10.1. Evaluación cualitativa

Generalmente, los planes estratégicos se crean como expresiones de deseos, u objetivos de compromiso. Sin embargo, “una buena estrategia exige identificar los desafíos que deben enfrentarse, para luego concentrarse en cómo superarlos” (Rumelt, 2011, p.128).

David (2013, p. 287) indica que la evaluación de las estrategias es una tarea compleja y delicada. Enfatizar demasiado la evaluación de las estrategias puede ser costoso y contraproducente, porque a nadie le gusta ser estrictamente evaluado. Mientras más intenten los gerentes evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrá sobre sus actividades. Además, menciona 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 planteado.

Aunque Andrea Producciones inició sus operaciones llegando a obtener cifras que superaban su punto de equilibrio con creces, actualmente se le dificulta hacerlo, y las ganancias varían mucho de mes a mes. Utilizando las actividades descritas en el

párrafo anterior, se podrá identificar los hechos que están afectando directamente a la situación financiera de la empresa.

10.1.1. Criterios de evaluación

David (2013, p. 288) indica que es “imposible demostrar de forma concluyente que una estrategia determinada es la óptima o siquiera garantizar que funcionará”. Pese a esto, sí se puede estudiar sus desempeños e identificar las deficiencias más notables.

Rumelt (1980) explica que existen cuatro criterios para evaluar una estrategia.

- **Congruencia:** Los conflictos en las empresas se deben muchas veces a las discusiones interdepartamentales, generando un síntoma de desorden gerencial. Rumelt (1980) plantea tres lineamientos que ayudan a determinar si los problemas organizacionales se deben a incongruencias en la estrategia:
 - Si los problemas gerenciales se siguen presentando a pesar de los cambios de personal y se basan en asuntos y no personas.
 - Si el éxito de un departamento de la organización se debe al fracaso de otro departamento de la empresa.
 - Si los altos directivos siguen resolviendo los problemas y asuntos referentes a las políticas internas.
- **Viabilidad:** Para Rumelt (1980), una estrategia no debe acaparar los recursos disponibles ni crear problemas imposibles de resolver. Se deben desarrollar estrategias basadas en los recursos físicos, humanos y financieros que la empresa posee, para que puedan ser viables.
- **Consonancia:** Referido a la necesidad de los estrategas de examinar tendencias al momento de evaluar las estrategias. Ya que pueden existir

cambios en el entorno, las estrategias deben poder adaptarse rápidamente (Rumelt, 1980).

- **Ventaja:** Permite a la empresa lograr aprovechar las políticas que no beneficiarían de manera similar a las rivales sin esa misma posición. Al evaluar la estrategia, las empresas deben examinar la naturaleza de las ventajas de la posición asociadas a una estrategia determinada. Por ejemplo, algunas organizaciones más grandes tienden a operar en mercados y a usar procedimientos que convierten su tamaño en una ventaja (Rumelt, 1980).

10.1.2. Comparación de las estrategias con los criterios

Se evaluará la estrategia seleccionada en base a los criterios descritos.

- **Congruencia:** La estrategia de Desarrollo de Producto es congruente con lo propuesto en la Visión y Misión de la empresa, donde se quiere que Andrea Producciones se convierta en una productora reconocida, por lo cual se requiere desarrollar productos que permitan lograr esto.
- **Viabilidad:** Los recursos para llevar a cabo la estrategia de Desarrollo de Producto económicamente no generaran mayor impacto, ya que muchas de las acciones son de gestión y la inversión económica principalmente es para contratar personal profesional especializado que contribuirá en el desarrollo de la empresa misma.
- **Consonancia:** La estrategia de Desarrollo de Producto tiene relación con lo que se avizora en los próximos años en nuestra economía, y bajo esa proyección se prevé mayores inversiones de las empresas en relación de los eventos corporativos, así como el aumento de los conciertos musicales.

- **Ventaja:** La estrategia de Desarrollo de Producto deberá sacar ventaja de algunas características que posee Andrea Producciones, por ejemplo, su flexibilidad ante los requerimientos de los clientes, lo cual debe de ser un punto fundamental para obtener la preferencia de los clientes.

10.2. Evaluación financiera de la estrategia

La evaluación financiera de las estrategias planteadas permitirá identificar si los costos y ganancias son beneficiosos para la empresa, comparándolos con la situación vegetativa de la empresa, en la que no aplica ninguna estrategia. Para esta evaluación se proyectarán primero los estados financieros (estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujos de efectivo) y finalmente se determinará el valor presente neto de los flujos de efectivo.

Al analizar los ingresos por venta de Andrea Producciones desde su creación se puede apreciar que esta tuvo un incremento notable en los años 2012 y 2013. Esto coincidió con la compra de activos sofisticados de última generación en el rubro de sonido y luces.

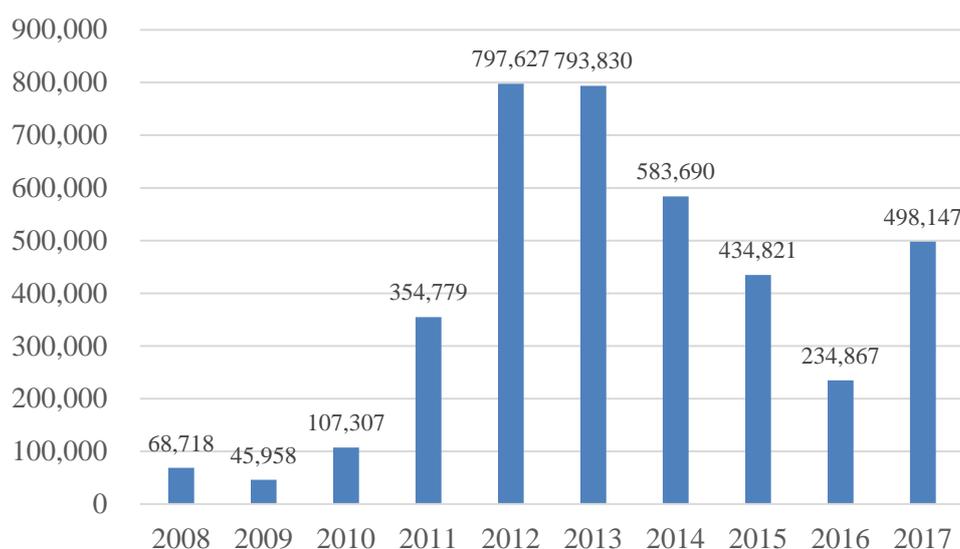


Figura 50. Ventas históricas de Andrea Producciones, expresado en soles.

Sin embargo, la fuerte competencia y una pobre estrategia comercial resultaron en una reducción de ventas del 26% en el año 2014.

Tabla 55

Variación porcentual de los ingresos por ventas de Andrea Producciones

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Var. anual	-33.12%	133.49%	230.62%	124.82%	-0.48%	-26.47%	-25.50%	-45.99%	112.10%

Pese a que en los años siguientes las ventas decayeron considerablemente, en 2017 se superaron los ingresos de los últimos dos años y se espera que la coyuntura nacional e internacional propicie un buen escenario para los negocios en los próximos años, como se relató en el capítulo 4. Empero, la empresa no podrá realizar grandes inversiones en activos fijos, por lo que se cree que debe buscar nuevos productos para ofrecer dentro de la misma industria.

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

Para la evaluación financiera de las estrategias propuestas se utilizará como base el año 2017 (estimado hasta diciembre) para proyectar los años 2018, 2019 y 2020. En primera instancia se analizarán los estados financieros proyectados según la estrategia actual de la empresa, enfocada principalmente al negocio del servicio de alquiler de sonido, luces y energía para eventos sociales. Luego se realizará una proyección de los estados financieros con los resultados esperados según las estrategias planteadas, que incluyen el desarrollo de un servicio nuevo (la producción de eventos), así como una inversión en activos y capital de trabajo. De esta forma se podrá comparar si la aplicación de las estrategias producirá una mejora sustancial en los ingresos de Andrea Producciones.

Para la proyección de los estados financieros en una situación vegetativa, o sin la aplicación de las estrategias, en un escenario conservador, se incrementarán las ventas por el servicio de alquiler de equipo en cinco unidades por año.

En cuanto al IGV, no se ha considerado utilizarlo en las proyecciones financieras.

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

- **Sin estrategia**

Teniendo como base el año 2017, se ha estimado que las ventas de Andrea Producciones se incrementarán aproximadamente de la misma manera que la proyección conservadora del PBI estimada por BBVA Research, explicada en el capítulo 8. En la tabla 56 se puede apreciar las variaciones.

Tabla 56

Proyección de la variación del PBI, escenario conservador

Año	PBI
2018	3.9%
2019	4.0%
2020	3.8%

Nota: Variación % real anual. Adaptado de Belapatiño, V., Broncano, M., Crispin, Y.,

Grippa F., Mendoza, I, & Perea, H. (abril, 2017). Recortamos previsión de crecimiento para 2017 de 3,5% a 2,5%. *Situación Perú*. Recuperado de

https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/04/Situacion_Peru-2T_2017.pdf

Así, se ha determinado un ingreso promedio por cada servicio de alquiler de 5 244 soles, en base a las ventas del 2017, con el fin de estandarizar sus ingresos y hacer una mejor proyección. De esta manera, se incrementarán las ventas anuales en 3

servicios, lo que corresponde a un incremento de las ventas de aproximadamente 3% cada año.

Por otro lado, no se pueden definir los costos de venta variables del servicio de alquiler de equipo de sonido y luces de forma exacta, puesto que cada prestación varía mucho. Sin embargo, de acuerdo a información histórica de la empresa, el promedio de costo de ventas variable anual es el 21.13% del total de ingresos.

Sobre los gastos, en 2017 se contrató los servicios de un especialista en marketing y a un asistente, pero estos no continuaron todo el año con la empresa debido a falta de liquidez. De esta manera se han proyectado los estados de resultados, asumiendo que solo aumentarán las remuneraciones del personal de marketing. En la tabla 57 se han proyectado todos los costos y gastos fijos para los años 2018-2020.

Tabla 57

Proyección de costos y gastos sin estrategia de Andrea Producciones

	2017	2018	2019	2020
Mano de obra directa				
Jefe de operaciones	21,600	21,600	25,319	25,319
Jefe de sonido	25,200	25,200	29,539	29,539
Técnico de sonido 1	14,400	14,400	16,879	16,879
Técnico de sonido 2	14,400	14,400	16,879	16,879
Total M.O.D.	75,600	75,600	88,616	88,616
Mano de obra indirecta				
Transportista	14,400	14,400	16,879	16,879
Total M.O.I.	14,400	14,400	16,879	16,879
Costos indirectos de fabricación				
Mantenimiento de equipos	3,000	3,000	3,000	3,000
Mantenimiento de motores	2,196	2,196	2,196	2,196
Total C.I.F.	5,196	5,196	5,196	5,196
Total costos de venta fijos	95,196	95,196	110,691	110,691
Gastos administrativos				
Gerente general	72,000	72,000	84,396	84,396
Alquiler de local	31,800	31,800	31,800	31,800
Servicios de local	3,510	3,510	3,510	3,510
Otros gastos administrativos	13,500	14,100	14,100	14,100
Total remuneraciones administrativas	120,810	121,410	133,806	133,806
Gastos de venta				
Jefe de marketing	9,000	21,600	25,319	25,319
Asistente de marketing	2,800	16,800	19,692	19,692
Total gastos de venta	11,800	38,400	45,011	45,011
Total gastos operativos	132,610	159,810	178,817	178,817
Total costos fijos + Gastos operativos	227,806	255,006	289,508	289,508

Además, teniendo en cuenta el alto nivel de inversión que Andrea Producciones realizó en sus inicios, es importante el cálculo de la depreciación del ejercicio y depreciación acumulada. Algunos activos de alquiler se deprecian por completo en 2017 y otros en 2019, por lo que la depreciación se reduce en la proyección.

Tabla 58

Proyección de depreciación del ejercicio sin estrategia

	2017	2018	2019	2020
Valor inicial de activos	1,976,592	1,872,722	1,834,242	1,834,242
Depreciación del ejercicio	185,013	180,954	180,954	180,597
Depreciación acumulada	1,028,848	1,103,144	1,282,928	1,463,882
Valor residual	947,743	769,578	551,314	370,360

Habiendo determinado los costos, gastos y depreciación, se proyectarán los estados de resultados para los siguientes años. La tabla 59 muestra estas proyecciones.

Tabla 59

Estado de resultados proyectados sin estrategia de Andrea Producciones

	2017	2018	2019	2020
Ventas	498,147	517,575	538,278	558,732
(-) Costo de ventas	-200,432	-203,755	-222,574	-225,897
Utilidad Bruta	297,715	313,819	315,704	332,835
(-) Gastos administrativos	-132,610	-159,810	-178,817	-178,817
Utilidad Operativa	165,105	154,009	136,887	154,018
Otros ingresos (netos)				
(-) Gastos financieros				
(-) Depreciación del ejercicio	-185,013	-180,954	-180,954	-180,597
Utilidad Antes de Impuestos	-19,908	-26,945	-44,067	-26,578
(-) Impuesto a la renta (*)	-7,472	-7,764	0	0
Utilidad Neta	-27,381	-34,708	-44,067	-26,578
Variación % de las ventas		3.90%	4.00%	3.80%
Variación % de U. Operativa		-6.72%	-11.12%	12.51%
Variación % de U. Neta		-26.76%	-26.96%	39.69%
Utilidad neta / ventas	-5.50%	-6.71%	-8.19%	-4.76%

Aunque en 2017 y 2018 se obtiene una utilidad negativa antes de impuestos, se realiza de todas maneras un pago por impuesto a la renta. Esto se debe a que, como los ingresos anuales de Andrea Producciones no superan los 525 000 soles, esta se

encuentra en el Régimen especial del impuesto a la Renta (RER), por lo que paga 1.5% de la totalidad de sus ingresos por operación. En 2019 se superará el máximo de ventas, por lo que la empresa pasará al régimen ordinario. Al igual que 2017, se espera que la empresa no generara utilidades en los próximos años. Aunque se obtienen utilidades operativas de más de 100 000 soles, en ningún caso se logra superar el monto de depreciación del ejercicio.

Incluso en el mejor año de la proyección, el margen neto aprovechado de las ventas no llega a ser positivo. Desde el punto de vista contable, estos márgenes no reflejan un negocio muy próspero. Sin embargo, esto se debe al fuerte monto de depreciación del ejercicio, superior al de las utilidades operativas, lo que reduce fuertemente la utilidad. Con el cambio en el régimen tributario, a partir de 2019 la empresa está obligada a pagar los beneficios sociales a sus trabajadores, por lo que los costos se incrementan y el aumento de los ingresos por venta no es suficiente para cubrir este nuevo gasto, por lo que las utilidades operativas también decaen.

- **Con estrategia**

Antes de proyectar el estado de resultados, se describirán las iniciativas a desarrollar por medio de las estrategias.

Una gran cantidad de activos (equipo para alquilar) de la empresa se encuentra inoperativo y se estima que el costo de reparación no puede ser cubierto por los ingresos por operación de la empresa. Además, muchas veces los clientes exigen productos que la empresa no posee. Esto hace que en la mayoría de los eventos realizados se deba subarrendar este equipo a otras empresas del mismo rubro.

Dado que el costo del subarriendo bordea el 10% del total de la venta, se considera que una inversión en activo fijo es necesaria para mantener el nivel de ventas proyectado y obtener un ahorro considerable en el costo de ventas. Estos nuevos activos

podrán reemplazar al equipo inoperativo, aunque no completamente. Por otro lado, con el cambio en el enfoque del negocio, se adquirirán también pantallas multimedia y estructuras para la realización de los eventos (producción) y artículos de oficina y equipos celulares para el personal nuevo. Todas las compras se realizarán en diciembre de 2017. El detalle de todos los activos a comprar se muestra en la tabla 60.

Tabla 60

Detalle de compra de activos según estrategia

Cantidad	Concepto	Costo unitario	Costo total
30	Parled de 3 watts	210	6,300
5	Leko	1,463	7,313
40	Cable canon - canon	42	1,680
50	Extensión de corrientes	52	2,605
6	Cabeza móvil beam	2,113	12,675
1	Caja de distribución	1,952	1,952
1	Consola de luces MA	12,546	12,546
4	Cabeza móvil wash	1,625	6,500
	Total inversión en iluminación		51,571
1	Tarjeta electrónica de generados	1,300	1,300
1	Cable 0 para grupo electrógeno	3,000	3,000
6	Conector Cam Lock aéreo	85	510
	Total inversión en energía		4,810
1	Caja de distribución	1,952	1,952
1	Consola de 12/16 canales Beringher	2,763	2,763
1	Consola digital M32	17,875	17,875
4	Cables 6x10 vulcanizado	150	600
30	Conectores Speakon N4	20	600
4	Conector Speakon Amphenol grande	60	240
10	Micrófono Shure sm57 y sm58	358	3,575
6	Caja directa	163	975
	Total inversión en sonido		28,580
1	Switcher multimedia	4,000	4,000
1	Cámara profesional con trípode	10,000	10,000
20	Metro de pantalla LED	1,817	36,340
	Total inversión en equipo multimedia		50,340
1	Grupo electrógeno 60 Kw	50,184	50,184

	Total inversión en producción		50,184
2	Laptop	1,500	3,000
3	Celular	1,000	3,000
	Total inversión en administración		6,000
	Inversión total		191,484

Además, se necesita también arreglar los activos descompuestos. Este desembolso en reparación será de S/47 662. Gracias a la adquisición y a la refacción de estos activos, de las estimaciones anuales de subarriendo, se espera ahorrar 84.96% anualmente, como se indica en la tabla 61.

Tabla 61

20Equipo subarrendado en 2017 y ahorro por estrategia

Equipo alquilado	Veces alquilado	Costo del alquiler	Costo Total
Consola VII	3	400	1,200
Yamaha QL5	1	1,000	1,000
Yamaha CL5	1	2,275	2,275
Allen & Heath	2	350	700
Soundcraft SI Expression	2	300	600
Power Nexo NX 4 AMP	60	200	12,000
Luces y/o servicio completo	20	1,200	24,000
Cable grueso de grupo elec.	8	50	400
Distro de corriente	3	50	150
Costo total			42,325
Total sub arriendo 2017			49,815
Diferencia			7,490
Ahorro porcentual			84.96%

Asimismo, junto con esta adquisición, se espera vender equipo (tanto operativo como inoperativo), que también será reemplazado por los activos comprados, por un valor neto de 31 334 soles. Sin embargo, esta venta se efectuará recién en 2018. En la tabla 62 se detalla el cálculo de la depreciación con la estrategia aplicada.

Tabla 62

Proyección de depreciación con estrategia

	2017	2018	2019	2020
Valor de activos	2,168,076	2,023,126	1,902,226	1,860,626
Depreciación del ejercicio	185,013	188,753	188,753	184,235
Depreciación acumulada	1,028,848	1,049,192	1,236,775	1,396,407
Valor residual	1,139,227	973,934	665,451	464,218

Como la empresa ya se encuentra en marcha, no incurrirá en gastos preoperativos. Además, no cuenta con el control exclusivo del software que utilizará, por lo que no se considera que cuente con activos intangibles amortizables.

Además, al desarrollar el servicio de producción de eventos como un producto adicional al alquiler de equipo, también se incrementarán considerablemente los costos de venta fijos de la empresa, principalmente en cuanto a remuneraciones. En la tabla 63 se detallan los nuevos egresos proyectados anuales.

Tabla 63

Proyección de costos de venta fijos anuales con estrategia

	2017	2018	2019	2020
Mano de obra directa				
Productor		42,198	42,198	42,198
Director de arte			29,539	29,539
Asistente de producción 1		22,506	22,506	22,506
Asistente de producción 2		22,506	22,506	22,506
Jefe de operaciones	21,600	35,165	35,165	35,165
Jefe de sonido	25,200	29,539	29,539	29,539
Técnico de sonido 1	14,400	16,879	16,879	16,879
Técnico de sonido 2	14,400	16,879	16,879	16,879
Técnico de sonido 3		16,879	16,879	16,879
Técnico de iluminación 1		14,066	14,066	14,066
Técnico de iluminación 2		14,066	14,066	14,066
Total M.O.D.	75,600	230,682	260,221	260,221
Mano de obra indirecta				
Vendedor 1		23,912	23,912	23,912
Vendedor 2		23,912	23,912	23,912
Almacenero		14,066	14,066	14,066
Transportista	14,400	16,879	16,879	16,879
Total M.O.I.	14,400	78,770	78,770	78,770
Costos indirectos de fabricación				
Mantenimiento de equipos	3,000	3,000	3,000	3,000
Mantenimiento de motores	2,196	2,196	2,196	2,196
Total C.I.F.	5,196	5,196	5,196	5,196
Total costos de venta fijos	95,196	314,648	344,187	344,187

Uno de los principales cambios en la estructura de costos fijos es la contratación de un productor especialista en eventos, asistentes de producción especializados y vendedores *in-house*. Además de su sueldo, los vendedores obtendrán un 5% de las ventas totales que realice.

En cuanto a los gastos operativos fijos, para poder realizar una penetración de mercado consistente, se contratará a un especialista en marketing *senior* y a una asistente administrativa. De esta manera se podrá ejercer una mejor estrategia de ventas, que prácticamente no existe en la actualidad. A partir de 2019 se alquilará una oficina pequeña en una zona céntrica de la capital (Miraflores, San Isidro o San Borja) para

poder recibir a los clientes, especialmente corporativos. Desde ese momento el local de Chorrillos se utilizará principalmente como almacén y para los quehaceres de la gerencia general.

Finalmente, se realizarán otros gastos, de índole anual. Todos los años se realizará una reunión de confraternidad para mejorar el clima laboral, donde se obsequiarán presentes a los colaboradores. También se publicará un anuncio en la Guía de eventos de MD Group, el principal directorio especializado en proveedores para eventos del país, como un medio publicitario. En 2020 se publicará un anuncio a página completo, por lo que el costo aumentará. También se realizarán gastos en merchandising, como agendas (1) y calendarios en el segundo año (2), para ser entregados a los principales clientes cautivos y potenciales. En 2018 la empresa pasará de la figura legal de persona natural con negocio a la de persona jurídica, este trámite tiene un costo de aproximadamente 2 000 soles. Para una mejor gestión, sobre todo para el servicio de producción de eventos, se adquirirá la licencia del software LeaderTask, que cuesta \$50 anuales. Por último, en 2020 se contratará una capacitación para mejorar la calidad del servicio del personal.

Las iniciativas se realizarán desde diciembre de 2017, con la contratación del personal administrativo, los gastos en publicidad y una capacitación sobre la metodología de las 5S.

En el segundo año del proyecto, con la finalidad de mejorar la operatividad de la empresa, se contratará a un director de arte y a un asistente de producción para asistir los quehaceres del productor.

Tabla 64

Proyección de gastos operativos anuales con estrategia

Gastos administrativos				
Gerente general	72,000	84,396	84,396	84,396
Asistente administrativa	1,500	21,099	21,099	21,099
Servicio de limpieza	400	4,800	4,800	4,800
Alquiler de local 1	31,800	31,800	31,800	31,800
Alquiler de local 2 (incluye servicios)			19,800	19,800
Servicios de local 1	3,510	3,510	3,510	3,510
Otros gastos administrativos	13,500			
Outsourcing contable y legal		3,600	3,600	3,600
Arbitrios		1,440	1,440	1,440
Celulares		6,720	6,720	6,720
Internet y teléfono fijo (x 2)		2,400	4,200	4,200
Útiles de oficina y limpieza		840	840	840
Capacitación	4,000			3,000
Reunión para personal	4,000	4,000	4,000	4,000
Trámite persona jurídica		2,000		
Software Leader Task	168	168	168	168
Reparación de activo fijo	47,662			
Total gastos administrativos	178,540	166,773	186,373	189,373
Gastos de venta				
Jefe de marketing	13,500	63,297	63,297	63,297
Asistente de marketing	2,800	21,099	21,099	21,099
Redes sociales	800	9,600	9,600	9,600
Google	500	6,000	6,000	6,000
YouTube	133	1,596	1,596	1,596
Facebook Ads	167	2,004	2,004	2,004
Mailing	350	4,200	4,200	4,200
Movilidad administrativa		12,000	12,000	12,000
Reunión clientes		1,000	1,000	1,000
Guía de eventos	2,528	2,528	4,262	4,262
Merchandising 1		1,900	1,900	1,900
Merchandising 2			1,000	1,000
Total gastos de venta	20,778	125,224	127,958	127,958
Total gastos operativos	199,318	291,997	314,331	317,331

Teniendo en cuenta los beneficios sociales de los trabajadores, que en el pasado no se realizaban debido a las características tributarias de la microempresa, las remuneraciones anuales se especifican en la tabla 65 para el primer año y en la tabla 66 para los años siguientes del proyecto.

Tabla 65

21 Remuneraciones y beneficios sociales con estrategia 2018

Cargos	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo bruto	Gratificación	CTS	AFP 12%	Sueldo neto	Salud 9%	Total
<i>(Costos de venta)</i>									
Productor	1	3,000	36,000	6,000	1,500	5,040	38,460	3,738	42,198
Jefe de sonido	1	2,100	25,200	4,200	1,050	3,528	26,922	2,617	29,539
Jefe de operaciones	1	2,500	30,000	5,000	1,250	4,200	32,050	3,115	35,165
Vendedor	2	1,700	40,800	6,800	1,700	5,712	43,588	4,236	47,824
Asistente de producción	2	1,600	38,400	6,400	1,600	5,376	41,024	3,987	45,011
Técnico de sonido	3	1,200	43,200	7,200	1,800	6,048	46,152	4,486	50,638
Técnico de iluminación	2	1,000	24,000	4,000	1,000	3,360	25,640	2,492	28,132
Almacenero	1	1,000	12,000	2,000	500	1,680	12,820	1,246	14,066
Transportista	1	1,200	14,400	2,400	600	2,016	15,384	1,495	16,879
Total Rem. (C. de Vta.)		22,000	264,000	44,000	11,000	36,960	282,040	27,412	309,452
<i>(Gastos administrativos y de venta)</i>									
Gerente general	1	6,000	72,000	12,000	3,000	10,080	76,920	7,476	84,396
Jefe de marketing	1	4,500	54,000	9,000	2,250	7,560	57,690	5,607	63,297
Asistente administrativa	1	1,500	18,000	3,000	750	2,520	19,230	1,869	21,099
Asistente de marketing	1	1,500	18,000	3,000	750	2,520	19,230	1,869	21,099
Total Rem. (G. Adm. y Vtas.)		13,500	162,000	27,000	6,750	22,680	173,070	16,821	189,891
Total	18	35,500	426,000	71,000	17,750	59,640	455,110	44,233	499,343

Tabla 66

Remuneraciones y beneficios sociales con estrategia 2019 y 2020

Cargos	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo bruto	Gratificación	CTS	AFP 12%	Sueldo neto	Salud 9%	Total
<i>(Costos de venta)</i>									
Productor	1	3,000	36,000	6,000	1,500	5,040	38,460	3,738	42,198
Jefe de sonido	1	2,100	25,200	4,200	1,050	3,528	26,922	2,617	29,539
Jefe de operaciones	1	2,500	30,000	5,000	1,250	4,200	32,050	3,115	35,165
Director de arte	1	2,100	25,200	4,200	1,050	3,528	26,922	2,617	29,539
Vendedor	2	1,700	40,800	6,800	1,700	5,712	43,588	4,236	47,824
Asistente de producción	2	1,600	38,400	6,400	1,600	5,376	41,024	3,987	45,011
Técnico de sonido	3	1,200	43,200	7,200	1,800	6,048	46,152	4,486	50,638
Técnico de iluminación	2	1,000	24,000	4,000	1,000	3,360	25,640	2,492	28,132
Almacenero	1	1,000	12,000	2,000	500	1,680	12,820	1,246	14,066
Transportista	1	1,200	14,400	2,400	600	2,016	15,384	1,495	16,879
Total Rem. (C. de Vta.)		24,100	289,200	48,200	12,050	40,488	308,962	30,029	338,991
<i>(Gastos administrativos y de venta)</i>									
Gerente general	1	6,000	72,000	12,000	3,000	10,080	76,920	7,476	84,396
Jefe de marketing	1	4,500	54,000	9,000	2,250	7,560	57,690	5,607	63,297
Asistente administrativa	1	1,500	18,000	3,000	750	2,520	19,230	1,869	21,099
Asistente de marketing	1	1,500	18,000	3,000	750	2,520	19,230	1,869	21,099
Total Rem. (G. Adm. y Vtas.)		13,500	162,000	27,000	6,750	22,680	173,070	16,821	189,891
Total	19	37,600	451,200	75,200	18,800	63,168	482,032	46,850	528,882

De esta manera se estima el costo y gasto fijo de Andrea Producciones para los próximos años, como se aprecia en la tabla 67.

Tabla 67

Proyección de costos fijos y gastos anuales con estrategia

	2017	2018	2019	2020
Total costos de venta fijos anuales	95,196	314,648	344,187	344,187
Total gastos anuales	199,318	291,997	314,331	317,331
Total costos fijos + gastos anuales	294,514	606,645	658,518	661,518

Para la realización del programa de ventas proyectado se ha tenido en consideración tres tipos de productos (servicios) ofrecidos:

- **Alquiler de equipo de sonido, luces y energía:** Este es el servicio que ofrece usualmente Andrea Producciones y en el que ha basado todos sus esfuerzos. Sus costos variables constan de viáticos, personal extra (que trabaja a destajo), subarriendo de equipo y principalmente de combustible (para el uso del grupo electrógeno). Gracias a la adquisición de activos nuevos que suplantarán a los malogrados, los costos de venta variables se reducirán de 21.13% a 14.71%.
- **Producción general de eventos:** La producción consiste en la planificación y puesta en práctica de un evento según las necesidades del cliente. Esta planificación se basa en la estipulación de cronogramas y contratación de proveedores, así como la supervisión del desarrollo de la misma. Entre sus costos variables encontramos aspectos como escenografías, escenarios, personal extra (seguridad, mozos, animadores, etc.), catering, etc., así como alquiler de equipo de luces, sonido y energía.

- **Mantenimiento de equipo:** Este servicio consiste en proporcionar mantenimiento a equipo de sonido y luces de otras empresas, como teatros, estudios de televisión o centros de convenciones. Por lo general, estas organizaciones no cuentan con el personal capacitado para realizarlo.

Las ventas del servicio de alquiler aumentaron considerablemente en 2017, produciéndose en total 95 servicios. Como se aprecia en la figura 50, estas aumentaron en 112.1% con respecto a 2016, que representa el año con menores ingresos en siete años. Para la proyección de ventas de alquiler, se ha estimado que las estrategias comerciales planteadas permitirán que las ventas crezcan en 30, 15 y 15 unidades anualmente, con un ingreso promedio por servicio de S/5 244. Además, la adquisición de activos programada permitirá una reducción considerable en los costos de subarriendo, lo que se refleja en el menor costo de ventas.

La proyección de ventas de la producción de eventos se ha realizado mediante tres tipos de servicio estándar, que representan tres tipos de eventos realizables. Esta medida se ha tomado debido a que los presupuestos son muy variables. Se calcula el margen bruto de cada evento en alrededor de 30%, ya que el modelo de negocio de la producción de eventos se basa principalmente en la contratación de proveedores. A continuación, se describirá cada tipo de evento estandarizado:

- **Producción de evento tipo 1:** Este tipo de evento tiene como objetivo a un público corporativo de aproximadamente 300 personas. Andrea Producciones ya tiene experiencia en este segmento.
- **Producción de evento tipo 2:** Este evento tiene como fin un público de aproximadamente 200 personas. En cuanto a elementos, no varía demasiado, pero sí en los costos como el local a arrendar.

- **Producción de evento tipo 3:** Este evento corporativo es más pequeño y se asigna como una activación, una estrategia de marketing para lanzar o reforzar una marca en espacial. Estos eventos pueden darse o no en algún local específico.

El tercer producto planteado es el de mantenimiento de equipo, que consiste en realizar reparaciones superficiales y limpieza a equipos de otras empresas, tales como estudios de televisión, teatros o centros de convenciones. Con anterioridad ya se ha realizado este servicio, pero siempre a pedido de los clientes, sin dársele un impulso comercial directo. El margen bruto del mantenimiento es muy superior al de los otros servicios ofrecidos (90%), pero se estima que las ventas seguirán siendo esporádicas, incluso con las estrategias comerciales, ya que no existen en el mercado muchas entidades que requieran este servicio. En los dos primeros años se realizarán 2 prestaciones, aumentando en una al tercer año.

En la tabla 68 se presenta el programa de ventas para el periodo 2018 – 2020, considerando los ingresos y costos de producción de cada uno de los productos que se ofrecerán. Pese a que los márgenes brutos aumentan anualmente, el margen bruto porcentual se reduce. Esto se debe principalmente a que las ventas del servicio de producción aumentan, pero sus costos de venta variables son mucho mayores a las del servicio de alquiler.

Tabla 68

Programa de ventas anuales con estrategia de Andrea Producciones

	Precio unitario	2018		2019		2020	
		Cant.	Monto	Cant.	Monto	Cant.	Monto
Ventas por alquiler							
Alquiler			655,457		734,111		786,548
Total costo variable			-82,778		-92,711		-99,333
Total costo fijo			-227,439		-227,439		-227,439
Total costo de ventas			-310,216		-320,150		-326,772
Ventas por producción							
Evento tipo 1	79,924	8	639,392	10	799,240	12	959,088
Costo variable	-55,947	8	-447,574	10	-559,468	12	-671,362
Evento tipo 2	43,275	7	302,925	9	389,475	10	432,750
Costo variable	-30,293	7	-212,048	9	-272,633	10	-302,925
Evento tipo 3	23,801	6	142,808	8	190,410	9	214,211
Costo variable	-16,661	6	-99,965	8	-133,287	9	-149,948
Total ingresos			1,085,125		1,379,125		1,606,049
Total costo variable			-759,587		-965,388		-1,124,234
Total costo fijo			-87,209		-116,748		-116,748
Total costo de ventas			-846,796		-1,082,135		-1,240,982
Ventas por mantenimiento							
Mantenimiento	10,000	2	20,000	2	20,000	3	30,000
Costo de ventas	-1,000	2	-2,000	2	-2,000	3	-3,000
Total ingresos (a+p+m)			1,760,581		2,133,236		2,422,597
Total egresos (a+p+m)			-1,159,013		-1,404,285		-1,570,754
Margen bruto (a+p+m)			601,568		728,951		851,843
Margen % bruto			34.17%		34.17%		35.16%

Nota: (a) significa alquiler, (p) significa producción y (m) significa mantenimiento.

Como se aprecia, el primer año las ventas del servicio de alquiler aumentarían en un 32% sobre las de 2017, un crecimiento de aproximadamente 30 servicios por año.

Aunque inicialmente esto podría parecer un incremento desproporcional, el incremento entre el año 2016 y el año 2017, fue de 112%, o 51 prestaciones. Para el año 2020 se plantea llegar a un ingreso por ventas de alquiler de 786 546 soles, un monto menor al obtenido en los años 2012 y 2013. Considerando que en estos años no existió ninguna estrategia empresarial real, se considera que se puede obtener estos ingresos

En cuanto a los ingresos provenientes por la producción de eventos, aunque el primer año se obtienen más de un millón de soles, se puede apreciar que sus costos asociados representan casi un 70% del total del ingreso, obteniendo un margen de contribución de apenas 30%. Debido a que los costos variables representan la mayoría de los gastos, podría considerarse que no es un producto rentable, sin embargo, no necesita de una inversión cuantiosa (principalmente en recursos humanos). Se espera poder realizar 21 prestaciones el primer año y creciendo en 10 para el último año proyectado.

En cuanto al servicio de mantenimiento de equipo, que es un producto muy rentable (alrededor de 90% de margen), no es un mercado muy amplio, pero no existe competencia directa. De esta manera, se recurrirá a los clientes a los que ya se les ha prestado el servicio y se espera poder llegar hasta tres prestaciones el último año.

En la figura 51 se aprecian los márgenes de contribución diferenciados por producto. Aunque las ventas se incrementarán notoriamente, el margen no lo hará en la misma proporción.

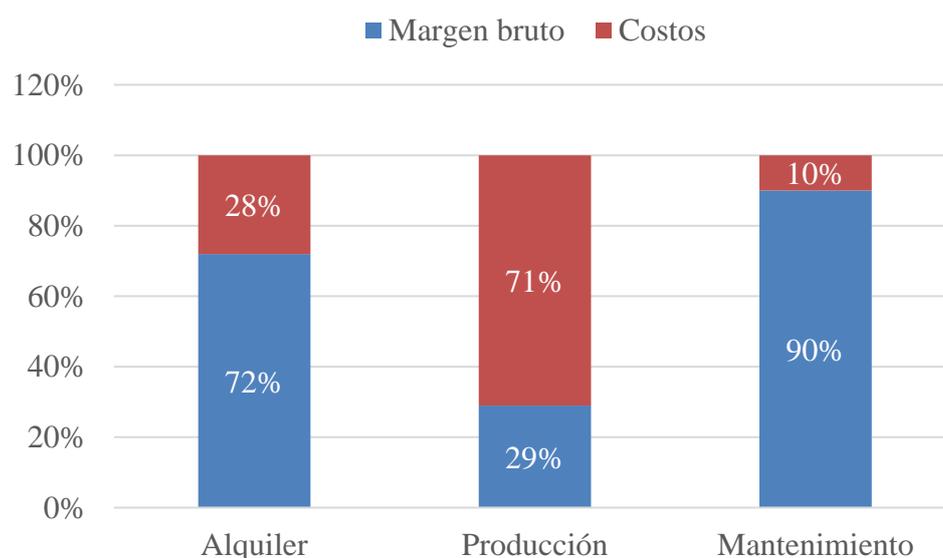


Figura 51. Margen de contribución promedio por producto de Andrea Producciones.

A continuación, se detallará el costo de ventas anual proyectado. Los costos variables del servicio de alquiler consisten principalmente en el combustible para alimentar el grupo electrógeno, en viáticos y en personal extra cuando se requiere. Además, se paga alrededor de 5% cada vez por concepto de comisión por la venta. Los costos de subarriendo se reducirán por la adquisición de activos.

El servicio de alquiler cuenta con un costo variable mucho más elevado, ya que este consiste en la organización y contratación de proveedores. Las comisiones son también del 5% del total de la venta.

El servicio de mantenimiento de equipo cuenta con un costo de ventas del 10% de la prestación.

Tabla 69

Proyección de costos de venta con estrategia de Andrea Producciones

	2017	2018	2019	2020
Costos indirectos de fabricación (variables)	105,236	844,365	1,060,099	1,226,568
Mano de obra directa	75,600	230,682	260,221	260,221
Mano de obra indirecta	14,400	157,539	157,539	78,770
Costos indirectos de fabricación (fijo)	5,196	5,196	5,196	5,196
Total costo de ventas	200,432	1,237,782	1,483,055	1,570,754

Para un mejor análisis, en las tablas 70 y 71 se han desglosado los costos de venta del servicio de alquiler y producción por separado.

Tabla 70

Proyección de costos de venta con estrategia para el servicio de alquiler

Alquiler de equipo de luces, sonido y energía	2017	2018	2019	2020
Costos indirectos de fabricación (variables)	30,514	40,150	44,968	48,180
Comisiones de venta por servicio de alquiler	24,907	32,773	36,706	39,327
Subarriendo de equipo	49,815	9,855	11,037	11,826
Mano de obra directa	75,600	143,473	143,473	143,473
Mano de obra indirecta	14,400	78,770	78,770	78,770
Costos indirectos de fabricación (fijo)	5,196	5,196	5,196	5,196
Costo de ventas del servicio de alquiler	200,432	310,216	320,150	326,772

Tabla 71

Proyección de costos de venta con estrategia para el servicio de producción

Producción general de eventos	2017	2018	2019	2020
Costos indirectos de fabricación		705,331	896,431	1,043,932
Comisiones de venta		54,256	68,956	80,302
Mano de obra directa		87,209	116,748	116,748
Costo de ventas del servicio de producción		846,796	1,082,135	1,240,982

Debido a que el porcentaje de costo de venta de cada servicio ofrecido varía mucho, el indicador más idóneo para medir la rentabilidad de cada producto es la utilidad bruta. En la tabla 72 se muestra cual es la mezcla de ingresos de Andrea Producciones según este indicador para los próximos años.

Tabla 72

Mezcla de ingresos proyectada según estrategia

	2017	2018	2019	2020
U. Bruta Alquiler	297,715	345,240	413,962	459,776
% sobre total	100%	57.39%	56.79%	53.97%
U. Bruta Producción		238,328	296,990	365,067
% sobre total		39.62%	40.74%	42.86%
U. Bruta Mantenimiento		18,000	18,000	27,000
% sobre total		2.99%	2.47%	3.17%

Total utilidad bruta	297,715	601,568	728,951	851,843
----------------------	---------	---------	---------	---------

Se espera que en 2020 aproximadamente el 46% de los ingresos brutos de la empresa no dependa del servicio de alquiler. Al afianzarse en el servicio de producción, este porcentaje debería incrementarse en los próximos años.

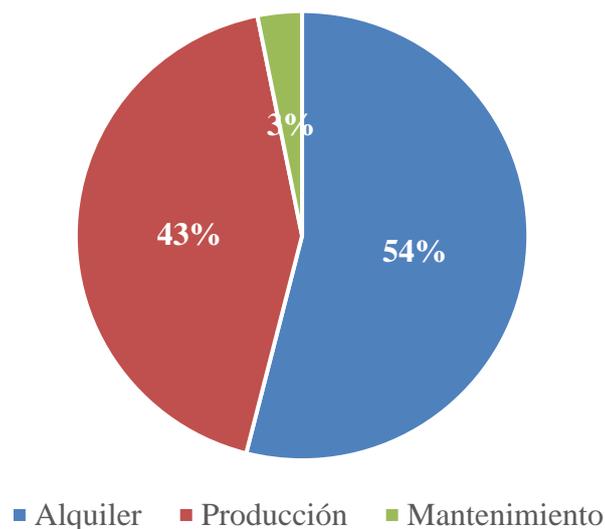


Figura 52. Mezcla porcentual de ingresos brutos proyectada en 2020.

Para el cálculo de la necesidad inicial de capital de trabajo se ha proyectado un flujo de caja mensual para el primer año del proyecto. Se han aumentado las ventas mensuales de 2017 en la misma proporción para obtener el crecimiento esperado.

También se ha desarrollado una política de cobranza y pago para los servicios nuevos (producción y mantenimiento), mientras que el alquiler se ha mantenido igual que en los ejercicios pasados. El alquiler de equipo para conciertos se cobra en efectivo, mientras que los eventos corporativos se cobran un mes después de realizados. La producción de eventos se divide en los tres tipos antes mencionados, requiriendo un adelanto menor en el tipo 3 con el fin de impulsar sus ventas, ya que es el más sencillo de realizar. Como el servicio de mantenimiento no cuenta con costos variables muy elevados, se permitirá a los clientes cancelar hasta en 60 días.

Tabla 73

Políticas de cobranza y pagos según tipo de servicio

Políticas de cobranza	Efectivo	30 días	60 días
Alquiler conciertos	100%		
Alquiler corporativo			100%
Producción Tipo 1	40%	60%	
Producción Tipo 2	35%	65%	
Producción Tipo 3	25%	75%	
Mantenimiento			100%

Política de pago	Efectivo	30 días	60 días
Costos			100%
Comisiones de venta	Cuando el cliente cancele		

La política de pago a los proveedores históricamente ha sido muy flexible, permitiendo a la empresa realizar los pagos cuando sus clientes cancelen el servicio. Debido a la poca capacidad de negociación que tienen los proveedores, mencionada en el capítulo 5, y para el presente análisis, se tomará en cuenta un pago a 60 días. Los pagos de comisiones por venta sí se realizarán cuando el cliente termine de cancelar la factura.

A continuación, se calculará el monto a inversión, que será respaldado por un préstamo. Mediante el método del máximo déficit acumulado, que consiste en seleccionar el periodo en el que la necesidad de efectivo es mayor (negativa), se ha calculado cuál es el monto de capital de trabajo requerido para el periodo 2018 - 2020, que resulta en S/35 194, a esto se le aumentará el valor de 4 cuotas a pagar. Además, se incluirá el costo de inversión en activo fijo, la reparación del activo malogrado y el capital de trabajo necesario para diciembre de 2017.

Este préstamo se solicitará al banco Interbank, que ofrece una tasa de 22.11% anual a microempresas, y se cancelará mensualmente en 3 años.

Tabla 74

Cálculo del monto de la cuota mensual del préstamo

Compra de activo fijo	191,484
Reparación de activo fijo	47,662
Capital de trabajo 2017	19,046
Capital de trabajo proyecto (MDA) y 4 cuotas	90,078
<hr/>	
Monto total de préstamo	348,270
Tasa Efectiva Anual	22.11%
Tasa Efectiva Mensual	1.68%
Valor de cuota	12,971
Cuotas	36
<hr/>	

Una vez calculados todos los egresos, incluyendo el nuevo préstamo y la amortización de la deuda pasada (que no presenta intereses), se describe el flujo mensual para el primer año del proyecto en la tabla 75. A los ingresos y egresos se ha aumentado un fondo de maniobra de 3 000 soles que servirá como “caja chica”.

Tabla 75

Flujo de caja mensual proyectado para 2018 con estrategia

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cuentas por cobrar 2017	15,375	5,125										
Ingresos por alquiler (conciertos)	20,975	31,462	31,462	26,218	31,462	20,975	36,706	15,731	26,218	26,218	31,462	36,706
Ingresos por alquiler (corporativo)			20,975	26,218	31,462	26,218	31,462	20,975	31,462	15,731	20,975	26,218
Ingresos por producción Tipo 1			31,970	47,954	31,970	47,954	63,939	95,909		31,970	47,954	95,909
Ingresos por producción Tipo 2				15,146	43,275	28,129	30,293	56,258	15,146	28,129	30,293	56,258
Ingresos por producción Tipo 3			5,950	23,801	23,801	17,851	5,950	17,851			11,901	35,702
Ingresos por mantenimiento						10,000				10,000		
Total ingresos	36,350	36,587	90,356	139,338	161,970	151,127	168,349	206,723	72,826	112,048	142,584	250,792
Cuentas por pagar 2017	-7,793	-7,793										
Remuneraciones	-35,500	-35,500	-35,500	-35,500	-35,500	-35,500	-35,500	-35,500	-35,500	-35,500	-35,500	-35,500
Gratificaciones							-35,500					-35,500
CTS					-6,656							
Costos variables	0	-1,049	-7,012	-26,751	-62,989	-58,834	-102,972	-19,594	-183,190	-7,661	-38,085	-65,543
Gastos fijos	-7,143	-7,143	-7,143	-7,143	-7,143	-7,143	-7,143	-7,143	-7,143	-7,143	-7,143	-7,143
Amortización deuda pasada	-6,880	-6,880	-6,880	-6,880	-6,880	-6,880	-6,880	-6,880	-6,880	-6,880	-6,880	-6,880
Otros gastos	-2,000										-1,000	-8,262
Total egresos	-59,316	-58,365	-56,536	-76,275	-119,168	-108,357	-187,996	-69,118	-232,713	-57,185	-88,608	-158,828
Ganancia (per.) neta de fondos	-22,966	-21,778	33,821	63,064	42,801	42,770	-19,646	137,605	-159,887	54,863	53,976	91,964
Saldo inicial	6,550	-16,416	-35,194	1,627	67,691	113,492	159,261	142,615	283,220	126,334	184,196	241,172
Saldo acumulado	-16,416	-38,194	-1,373	64,691	110,492	156,261	139,615	280,220	123,334	181,196	238,172	333,136
Fondo de maniobra		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Exceso (necesidad) de fondos	-16,416	-35,194	1,627	67,691	113,492	159,261	142,615	283,220	126,334	184,196	241,172	336,136

Nota: El importe marcado muestra el máximo déficit acumulado del año.

Después de definir todos los ingresos (ventas) y egresos (costos, gastos operativos y financieros), se proyecta el estado de resultados para los siguientes años en la tabla 76.

Tabla 76

Estado de resultados proyectado con estrategia

Objetivos	2017	2018	2019	2020
Ventas	498,147	1,760,581	2,133,236	2,422,597
(-) Costo de ventas	-200,432	-1,237,782	-1,483,055	-1,570,754
Utilidad Bruta	297,715	522,799	650,182	851,843
(-) Gastos administrativos	-199,318	-291,997	-314,331	-317,331
Utilidad Operativa	98,397	230,802	335,851	534,512
Otros ingresos (netos)		31,334		
(-) Gastos financieros		-44,537	-29,590	-11,182
(-) Depreciación del ejercicio	-185,013	-188,753	-188,753	-184,235
Utilidad Antes de Impuestos	-86,616	28,847	117,508	339,095
(-) Impuesto a la renta	-7,472	-8,077	-32,902	-94,947
Utilidad Neta	-94,089	20,770	84,606	244,148
Variación % de las ventas		253.43%	21.17%	13.56%
Variación % de U. Operativa		134.56%	45.51%	59.15%
Variación % de U. Neta		122.07%	307.35%	188.57%
Utilidad neta / ventas	-18.89%	1.18%	3.97%	10.08%

Con la aparición de los nuevos servicios ofrecidos, las ventas crecen en 253% en el primer año, pero se estabilizan en un crecimiento de 21% y 14% en los años siguientes. Sin embargo, la variación más importante es la de la utilidad operativa, en la que se sincera la rentabilidad de los servicios. Esta se incrementa en 93% el primer año y luego se reduce a 46% y 59% en los años siguientes.

10.2.3. Estado de situación financiera (situación actual y con la nueva estrategia)

- Sin estrategia

Al analizar la proyección del estado de situación financiera, se puede notar que su principal activo es el equipo que la empresa utiliza para alquilar. Sin embargo,

debido a que muchos de estos activos se adquirieron hace más de 10 años, se habrán depreciarán por completo en los próximos años. La deuda a largo plazo, con saldo de S/412 822 actualmente, no se amortiza desde hace un año, pero se acordó con la entidad acreedora que se pagará en los próximos 5 años, iniciándose la amortización en octubre de 2017. Sin embargo, durante este periodo no se obtendrá más crédito de ese proveedor, representante comercial de una de las principales marcas de equipo de sonido en el mundo.

Tabla 77

22 Estado de situación financiera proyectado sin estrategia

	2017	2018	2019	2020
Activos				
Activo corriente				
Caja y bancos	6,550	21,554	48,492	69,687
Cuentas por cobrar comerciales	20,500	67,459	137,547	184,126
Otras cuentas por cobrar	23,105	23,105	23,105	23,105
Total pasivo corriente	50,155	112,118	209,144	276,918
Activo no corriente				
Inmuebles, maquinaria y equipo	1,976,592	1,872,722	1,834,242	1,834,242
Depreciación acumulada	-1,028,848	-1,103,144	-1,282,928	-1,463,882
Total pasivo no corriente	947,743	769,578	551,314	370,360
Total activo	997,898	881,696	760,458	647,278
Pasivo y patrimonio				
Pasivo corriente				
Tributos y contraprestaciones	7,472	7,764	12,339	7,442
Cuentas por pagar comerciales	15,585	16,364	17,182	18,042
Total pasivo corriente	23,057	24,128	29,521	25,484
Pasivo no corriente				
Deudas a largo plazo 1	412,822	330,257	247,693	165,129
Deudas a largo plazo 2				
Total pasivo no corriente	412,822	330,257	247,693	165,129
Total pasivo	435,879	354,385	277,214	190,612
Patrimonio				
Capital	668,434	668,434	668,434	668,434
Resultado del ejercicio	-27,381	-34,708	-44,067	-26,578
Resultados acumulados	-79,034	-106,414	-141,123	-185,190
Total patrimonio	562,019	527,311	483,244	456,665
Total pasivo + patrimonio	997,898	881,696	760,458	647,278

Nota: Al 31 de diciembre de cada año.

- **Con estrategia**

En la proyección del estado de situación financiera utilizando la estrategia se puede notar que las cuentas por cobrar y pagar aumentan considerablemente. Esto se debe a la nueva política de cobranza y pago, y a que se tiene una estacionalidad muy marcada en el mes de diciembre. Aunque el activo fijo se deprecia con la misma

rapidez, en 2018 se vende una parte y se adquiere otra, por lo que el saldo de depreciación es ligeramente más alto. Finalmente, se ha creído conveniente provisionar una cuenta de cobranza dudosa, que se estima en un 12% del total de las cuentas por cobrar.

Tabla 78

Estado de situación financiera proyectado con estrategia

	2017	2018	2019	2020
Activos				
Activo corriente				
Caja y bancos	96,628	33,158	76,235	205,907
Cuentas por cobrar comerciales	20,500	79,868	258,362	428,089
Provisión de cobranza dudosa	23,105	48,549	61,079	66,597
Total activo corriente	140,233	161,575	395,676	700,593
Activo no corriente				
Inmuebles, maquinaria y equipo	2,168,076	2,023,126	1,902,226	1,860,626
Depreciación acumulada	-1,028,848	-1,049,192	-1,236,775	-1,396,407
Total activo no corriente	1,139,227	973,934	665,451	464,218
Total activo	1,279,460	1,135,508	1,061,127	1,164,811
Pasivo y patrimonio				
Pasivo corriente				
Tributos y contraprestaciones	7,472	8,077	32,902	94,947
Cuentas por pagar comerciales	15,585	26,623	39,935	59,902
Total pasivo corriente	23,057	34,700	72,837	154,848
Pasivo no corriente				
Deudas a largo plazo 1	412,822	330,257	247,693	165,129
Deudas a largo plazo 2	348,270	254,470	139,912	0
Total pasivo no corriente	761,091	584,727	387,605	165,128
Total pasivo	784,149	619,428	460,441	319,977
Patrimonio				
Capital	668,434	668,434	668,434	668,434
Resultado del ejercicio	-94,089	20,770	84,606	244,148
Resultados acumulados	-79,034	-173,122	-152,353	-67,747
Total patrimonio	495,311	516,081	600,686	844,835
Total pasivo + patrimonio	1,279,460	1,135,508	1,061,128	1,164,811

Nota: Al 31 de diciembre de cada año.

10.2.4.Estado de flujo de efectivo

- **Sin estrategia**

Para la proyección del estado de flujo de efectivo de Andrea Producciones sin la aplicación de las estrategias, se ha utilizado los estados financieros previos, así como información histórica de la empresa. En esta situación la empresa solo ofrecería el servicio de alquiler de equipo de luces, sonido y energía, por lo que sus ingresos comerciales solo se deslindan de estas ventas. Los costos de venta se incrementan en la misma proporción que las ventas y los gastos operativos se mantienen constantes en todos los años. Aunque las utilidades netas de los dos primeros años son negativas, los flujos operativos son altos, solo disminuyendo debido a la amortización de la deuda que Andrea Producciones contrajo en el pasado. El flujo neto se mantendría en un incremento similar a las ventas de no ser por este pago.

Tabla 79

Proyección de estados de flujo de efectivo sin estrategia

	2017	2018	2019	2020
Flujo de caja operativo				
Ingreso por venta	498,147	517,575	538,278	558,732
Total ingresos	498,147	517,575	538,278	558,732
Costo de venta	-200,432	-203,755	-222,574	-225,897
Gastos operativos	-132,610	-159,810	-178,817	-178,817
Depreciación	-185,013	-180,954	-180,954	-180,597
Total egresos	-518,055	-544,519	-582,345	-585,311
Utilidad antes de impuestos	-19,908	-26,945	-44,067	-26,578
Impuesto a la renta	-7,472	-7,764	0	0
Utilidad neta	-27,381	-34,708	-44,067	-26,578
Depreciación	185,013	180,954	180,954	180,597
Flujo de la operación	157,633	146,246	136,887	154,018
Flujo de caja de la inversión				
Activo fijo				
Capital de trabajo				
Venta de activo fijo				
Escudo fiscal por venta de A.F.				
Flujo de la inversión	0	0	0	0
Flujo de caja económico	157,633	146,246	136,887	154,018
Flujo de caja de la deuda				
Préstamo obtenido				
Amortización del nuevo préstamo				
Amortización de deuda pasada	-20,641	-82,564	-82,564	-82,564
Servicio de la deuda				
Escudo fiscal				
Flujo financiero	-20,641	-82,564	-82,564	-82,564
Flujo neto	136,992	63,682	54,323	71,454
Flujo neto / Total ingresos	27.50%	12.30%	10.09%	12.79%

- **Con estrategia**

El flujo de efectivo en que se incluyen las estrategias planteadas tiene un ingreso por operación mucho mayor en los tres años, debido al incremento de las ventas de otros servicios. En el primer año tanto el flujo económico como el financiero son menores al flujo sin las estrategias, pero esto se debe a la fuerte inversión que se realizará en activo fijo. Aunque los porcentajes de la relación flujo neto / ingresos son

menores, los montos monetarios son mayores, por el alto porcentaje de costo variable correspondiente a la producción de eventos.

Tabla 80

Proyección de estados de flujo de efectivo con estrategia

	2017	2018	2019	2020
Flujo de caja operativo				
Ingreso por venta	498,147	1,760,581	2,133,236	2,422,597
Total ingresos	498,147	1,760,581	2,133,236	2,422,597
Costo de venta	-200,432	-1,237,782	-1,483,055	-1,570,754
Gastos operativos	-199,318	-291,997	-314,331	-317,331
Depreciación	-185,013	-180,954	-180,954	-180,597
Total egresos	-584,763	-1,710,734	-1,978,340	-2,068,682
Utilidad antes de impuestos	-86,616	49,847	154,896	353,915
Impuesto a la renta	-7,472	-8,077	-32,902	-94,947
Utilidad neta	-94,089	41,770	121,994	258,969
Depreciación	185,013	180,954	180,954	180,597
Flujo de la operación	90,925	222,725	302,949	439,565
Flujo de caja de la inversión				
Activo fijo	-191,484			
Capital de trabajo				
Venta de activo fijo		43,520		
Escudo fiscal por venta de A.F.		-12,186		
Flujo de la inversión	-258,192	31,334	0	0
Flujo de caja económico	-100,559	254,059	302,949	439,565
Flujo de caja de la deuda				
Préstamo obtenido	348,270			
Amortización del nuevo préstamo		-93,800	-114,559	-139,912
Amortización de deuda pasada	-20,641	-82,564	-82,564	-82,564
Servicio de la deuda		-61,857	-41,098	-15,530
Escudo fiscal		17,320	11,507	4,349
Flujo financiero	327,629	-220,901	-226,713	-233,658
Flujo neto	130,362	33,158	76,235	205,907
Flujo neto / Total ingresos	32.19%	1.88%	3.57%	8.50%

No se considera recomendable el pago de dividendos en los años de proyecto, pues el monto en efectivo se puede utilizar para realizar más proyectos a corto plazo en el futuro.

10.2.5.Evaluación financiera

Para realizar la evaluación financiera, es de vital importancia medir el rendimiento esperado del proyecto de acuerdo a su nivel de riesgo. Para este fin, se utilizará la ecuación del Capital Asset Pricing Model (CAPM), que sirve para relacionar el riesgo no diversificable y los rendimientos de los activos, modificada para la realidad peruana. De esta manera se obtiene el costo de oportunidad del capital (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC).

En la tabla 81, se aprecia el valor de la tasa libre de riesgo en Estados Unidos (5.18%) y el rendimiento del mercado (11.42%), obtenido de Dow Jones. El beta seleccionado es el del sector entretenimiento en este país (0.93). Así se obtuvo COK nominal de 15.47%, pero se deflactó al considerarse la inflación, dando un resultado de COK real de 13.62%. Además, se le adicionó una prima por riesgo país de Perú, con lo que se obtuvo un COK en Perú de 15.05%. De esta manera, como es un proyecto para una empresa en marcha, y teniendo los porcentajes de participación de patrimonio y deuda, se ha calculado en WACC de 14.38% que es el que se utilizará para la evaluación financiera.

Tabla 81

Cálculo del costo de oportunidad de Andrea Producciones

Beta desapalancado	0.93
Rendimiento de mercado (Rm)	11.42%
Tasa libre de riesgo EE.UU. (Rf)	5.18%
Prima de mercado	6.24%
Inflación EE.UU. 2017	1.63%
Inflación Perú 2017	2.80%
Riesgo país Perú (Rp)	1.43%
% Deuda	43.68%
% Patrimonio	56.32%
Impuesto a la renta (t)	28.00%
Tasa de interés	22.11%
Beta desapalancado (β_e)	0.93
Beta apalancado del proyecto (β_a)	1.65
Ke EE.UU. Nominal	15.47%
Ke EE.UU. Real	13.62%
Ke Perú Real	15.05%
Ke Perú Nominal	16.69%
Ke Real (COK)	15.05%
Kd Real	18.78%
WACC	14.38%

Una vez hallado el costo de oportunidad, se procede a determinar el valor presente neto (VPN o VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) con la diferencia entre los flujos de cada situación. Para un mejor estudio se realizarán dos análisis: el primero utilizando solo los flujos económicos y el segundo utilizando los flujos netos, que incluyen el desembolso financiero. De esta manera podremos analizar si la operatividad de la empresa ofrece flujos positivos, independientemente de los gastos financieros en los que se pueda incurrir.

Tabla 82

23 Valor actual neto económico

	2017	2018	2019	2020
Flujo Económico sin estrategia		146,246	136,887	154,018
Flujo Económico con estrategia	-258,192	254,059	302,949	439,565
Diferencia	-258,192	107,813	166,062	285,547
Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE)		42%		
Valor Actual Neto Económico (VANE)		153,808		
Periodo de recuperación simple		2 años		
Periodo de recuperación descontado		2.6 años		
COK		15.05%		
WACC		14.38%		

El valor actual neto económico de la diferencia de situaciones, calculado en base al WACC, es de 153 808 soles. Esto indica que la estrategia planteada tiene un efecto positivo en la operatividad de la empresa y que permite recuperar la inversión inicial. La tasa interna de retorno es mayor al costo de capital, por lo que el proyecto genera valor. La inversión del proyecto será recuperada en 2 años contablemente y 2.6 años de forma descontada.

Tabla 83

Valor actual neto financiero

	2017	2018	2019	2020
Flujo Neto sin estrategia		63,682	54,323	71,454
Flujo Neto con estrategia	90,078	33,158	76,235	205,907
Diferencia	90,078	-30,523	21,912	134,453
Valor Actual Neto (VANF)		168,401		
COK		15.05%		
WACC		14.38%		

El valor presente neto financiero de la diferencia de situaciones, también calculado en base al WACC, es de 168 401 soles. El valor presente ha aumentado, esto se debe a que el préstamo obtenido supera las iniciativas realizadas en 2017 (o año 0) y

todavía queda saldo de efectivo para empezar 2018. Debido a que el 100% de la inversión será cubierta por un préstamo bancario, que será utilizado para cubrir el costo de las iniciativas en el año 2017 y existirá un excedente para cubrir el capital de trabajo desembolsado en 2018, no se utilizará la tasa interna de retorno financiera para medir el proyecto.

Además del valor presente neto, es necesario hacer hincapié en otras razones financieras, que se pueden apreciar en la tabla 84.

Tabla 84

Comparación de razones financieras

	2017	2018		2019		2020	
		S.E.	C.E.	S.E.	C.E.	S.E.	C.E.
Margen bruto de utilidad	59.76%	60.63%	29.69%	60.63%	30.48%	58.65%	35.16%
Capital de trabajo	117,176	87,990	126,875	179,623	322,840	251,434	545,745
Var. capital de trabajo		-24.91%	8.3%	204.1%	154.5%	39.98%	69.0%
Rent. de los activos fijos	4.98%	20.01%	23.70%	24.83%	50.47%	41.59%	115.14%
Prod. de las ventas	19.75%	29.76%	13.11%	25.43%	15.74%	27.57%	22.06%
Rentabilidad neta	-18.89%	-6.71%	1.18%	-8.19%	3.97%	-4.76%	10.08%
ROE	-5.53%	-6.58%	4.02%	-7.18%	14.08%	-3.15%	28.90%
EBITDA	283,410	334,964	419,554	317,841	524,603	334,615	718,747
Margen EBITDA	56.89%	64.72%	23.83%	59.05%	24.59%	59.89%	29.67%

Nota: S.E. significa sin estrategia y C.E. significa con estrategia.

Como se indicó anteriormente, el margen bruto de utilidad y la razón de productividad de las ventas disminuyen debido al alto porcentaje del costo variable del servicio de producción. El capital de trabajo se incrementa por las nuevas políticas de pago y la fuerte estacionalidad de eventos en el mes de diciembre, que dejan muchas cuentas por cobrar ese mes. Ya que el monto de activos fijos no varía consistentemente y sí la utilidad operativa, la rentabilidad de estos también es mayor con estrategia. La rentabilidad neta apenas aumenta en la situación sin estrategia, pero en el otro caso en 2020 supera en casi 15%.

En cuanto al ROE, o la rentabilidad del accionista, esta llega a 28.90% el último año, una diferencia de 32.05% con respecto al mismo periodo sin estrategia. Por último, las utilidades antes de intereses, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés), un indicador financiero que permite analizar el rendimiento de la empresa excluyendo los gastos financieros y contables, es superior en casi 300 000 soles el último año. El margen EBITDA, una relación entre este y el ingreso por ventas, tiene un crecimiento constante de 3% anualmente llegando a 29.67% el último año.

- **Punto de equilibrio**

Teniendo en cuenta la posibilidad de un escenario económico y político negativo en los años proyectados, se ha estimado el punto de equilibrio para Andrea Producciones. De lograrse estas ventas mínimas, la empresa podrá realizar todos sus pagos fijos (incluyendo financieros). De darse el caso, la empresa podría vender 24.01% menos de lo esperado pudiendo cubrir todas sus obligaciones. En la tabla 85 se detalla la cantidad de servicios que la empresa puede dar para alcanzar el punto de equilibrio.

Tabla 85

24 Cálculo del punto de equilibrio

	Alquiler	Producción 1	Producción 2	Producción 3	Mantenimiento
Ingreso	5,244	79,924	43,275	23,801	10,000
Costo variable	-662	-55,947	-30,293	-16,661	-1,000
Ingreso bruto	4,581	23,977	12,983	7,140	9,000

	2018	2019	2020
Costos y gastos fijos	606,645	658,518	661,518
Gastos financieros	220,901	226,713	233,658
Costos a cubrir	827,546	885,231	895,176

Cantidad de servicios necesarios para cubrir los costos fijos				
	2018	2019	2020	
Alquiler	106	110	105	
Producción 1	8	9	10	
Producción 2	7	8	8	
Producción 3	6	8	8	
Mantenimiento	2	2	3	
Ingreso - costos variables	829,169	898,735	908,805	
Ingreso proyectado	916,216	1,073,138	1,196,029	
Variación	-9.50%	-16.25%	-24.01%	

Como se describió en el acápite 8.2.2, existe la posibilidad de escenarios adversos en el mercado que limiten el crecimiento de la empresa. Debido a este riesgo, es de suma importancia un análisis constante de los factores que impactan a la empresa y adaptarse a las contingencias. En la tabla 86 se aprecian las contingencias planteadas en el escenario pesimista y la acción de mitigación prevista para cada una. Es necesario acotar que el año 2017 existió un clima de inestabilidad política y social, aunado al rebrote intenso del fenómeno El Niño costero, y sin embargo la empresa aumentó sus ventas en más del 100% con respecto al 2016.

Tabla 86

Acciones de mitigación de contingencias

Contingencia	Naturaleza	Acción de mitigación
PBI se reduce.	Económica	Reducción de costos.
Nivel de confianza de los empresarios baja.	Económica	Reducción de costos.
Disminuye el crecimiento de la inversión privada.	Económica	Reducción de costos.
Obras importantes en infraestructura siguen paralizadas.	Económica	Reducción de costos.
La Reconstrucción con cambios no se realiza.	Económica	Reducción de costos.
La inflación se incrementa.	Económica	Incrementar los precios en base a la tasa de inflación.
La corrupción en licitaciones públicas aumenta.	Política	Enfocar los esfuerzos comerciales en el sector privado.
No se otorgan las facilidades tributarias.	Política	Reducir los plazos de pago de clientes.
Brecha en infraestructura se mantiene.	Política	Realizar acuerdos comerciales de exclusividad con locales más concurridos.
Juegos Panamericanos no atraen a la cantidad de turistas prevista.	Social	Enfocar los esfuerzos comerciales en el sector privado.
Fenómeno El Niño rebrota incontrolablemente.	Desastre natural	Reducción de costos.

Capítulo 11: Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

A continuación, se detallarán las conclusiones que se obtuvieron a raíz de la investigación realizada:

- La industria del servicio de alquiler de equipo de luces, sonido y energía se encuentra en crecimiento, debido principalmente a la fuerte inversión privada y al crecimiento del gasto en diversión.
- Se reportan como oportunidades aprovechables los Juegos Panamericanos del 2019 así como el fuerte desembolso de dinero que realizará el Estado para afrontar la Reconstrucción con cambios.
- En el pasado, Andrea Producciones no ha sabido realizar una estrategia comercial adecuada y ha basado su crecimiento en la compra de activos nuevos. Al centrarse en la demanda y no en su propia oferta, no supo lidiar con una competencia altamente competitiva.
- La visión, misión y valores de la empresa no reflejan la real situación de la empresa.
- La estructura organizacional de la empresa dificulta el crecimiento de la misma puesto que da nula importancia a las actividades de promoción, centrándose solo en las operaciones. El gerente general realiza más funciones que las debería al no tener a quién delegar responsabilidades.
- La competencia en la industria de alquiler de equipo utiliza dos estrategias principales: precios de venta con poco margen bruto o la rotación constante de activos. Andrea Producciones no puede ofrecer ninguna de las dos estrategias, debido al fuerte monto de inversión realizado en el pasado y la poca liquidez que cuenta en la actualidad.
- La industria de alquiler no se caracteriza por el uso exhaustivo de campañas de marketing. La mayoría de las empresas son conocidas más por sus dueños que por sus nombres comerciales. Sin embargo, las productoras de eventos sí realizan actividades de marketing.
- El negocio de producción de eventos cuenta con pocas barreras de entrada puesto que no se necesita una gran inversión para realizarlo.

11.2. Recomendaciones

- Se recomienda que Andrea Producciones implemente el presente plan estratégico para cumplir con los objetivos y metas establecidas y proyectadas en el periodo 2018-2020.
- Se recomienda redefinir la visión, misión y valores de la empresa, según la propuesta explicada en capítulo 3, con el fin de ampliar el servicio brindado por la empresa. Además, se debe supervisar al personal con el fin de que cumplan estos lineamientos y así generar una buena cultura organizacional.
- Se recomienda poner en práctica las estrategias de desarrollo de producto, como estrategia principal, y penetración de mercado, como estrategia secundaria, explicadas en el capítulo 8, y buscar los objetivos específicos explicados en el capítulo 9.
- En cuanto a la estrategia de desarrollo de producto, se recomienda ofrecer el servicio de producción general de eventos como servicio principal de la empresa, ya que incurre en menores costos fijos, lo que permite mejorar la liquidez. Además, se recomienda potenciar el servicio de mantenimiento e equipo como servicio complementario.
- Se recomienda la contratación de personal especializado en la producción general de eventos para poder implementar correctamente la estrategia de desarrollo de producto. Además, se recomienda la contratación de un experto en campañas de marketing con el fin de alcanzar los objetivos de ventas propuestos y crear una imagen de marca.
- Se recomienda establecer una política fija de cobranza y pagos con el fin de atraer clientes potenciales, así como crear mejores relaciones con los proveedores.
- Se recomienda establecer indicadores para medir la productividad de la empresa y así poder medir si los objetivos específicos propuestos son alcanzados en el tiempo correcto.
- Se recomienda alquilar un local en una zona céntrica de Lima, como Miraflores o San Isidro, con el fin de realizar reuniones con clientes recurrentes y potenciales.
- Se recomienda solicitar un préstamo con el cual cumplir con las necesidades de capital de trabajo y adquisición de activo fijo para reducir costos de

subarriendo. Sin embargo, no se recomienda adquirir más de lo necesario, ya que el mercado tiende a preferir precio sobre calidad.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista 1 - Estudio de profundidad a expertos

Nombre del Entrevistado	: Wendy Wunder.
Fecha de entrevista	: 17 de Julio de 2017.
Cargo	: Gerente general.
Empresa	: Unika Producciones.
Sector	: Eventos.
Función principal que desempeña	: Organizar y dirigir las operaciones en los eventos.
Correo	: wendywunder@gmail.com
Celular	: 959-792-984

¿Cuáles son las principales consideraciones que tiene en cuenta al contratar los servicios de una empresa productora de eventos?

Lo más importante es que esa empresa tenga experiencia, porque realmente es un riesgo para las personas que hacen o tienen a cargo un evento. Siendo un cliente, contratar una empresa que es muy novata, creo que una de las principales cosas que hay que tener en cuenta es la confianza en que todo lo que se me esté ofreciendo se dé el día del evento.

¿Cuáles son los principales inconvenientes que considera que se presentan en la realización de un evento?

Son múltiples, pero los más importantes son con los proveedores que uno escoge. Deben ser cumplidos y conocer todo lo que se tenga que hacer. Por ejemplo, que sin que tú les pidas, te estén mandando la lista del personal, como que estén un paso adelantados sobre las cosas que tú necesitas para que el evento fluya y que tú no tengas que estar siempre. Entonces yo también te diría que los proveedores deberían tener mucha experiencia, porque existe un gran riesgo con proveedores nuevos. El segundo es

el tema de trámites y permisos (municipales). Siempre hay que tener un buen tramitador porque cada distrito es diferente.

¿Qué empresas considera que son líderes en el mercado de eventos?

En este momento hay varias empresas que están liderando el mercado de eventos. Se han abierto muchas productoras independientes. Antes había pocas grandes como Classic o Estimulus. Ahora realmente ves que, excepto cuando hay un congreso muy grande o de afuera, no tienen tanto movimiento, ya que muchas productoras independientes o chiquitas (sic) que están saliendo a la competencia también pueden trabajar bastante bien. Yo te diría que entre las más conocidas habrá unas seis empresas que realmente manejan bien el mercado de eventos.

¿Considera que el mercado está saturado de productoras?

Sí considero que el mercado está saturado de productoras, veo que hay “miles” de personas cotizando al mismo tiempo. Como te digo, hay productoras que tienen oficinas y personal en planilla y todo, pero la gran mayoría ahorita (sic) son productoras casi-casi independientes. Te diría que hasta parecen *freelance*. Aunque sí está saturado, siempre hay trabajo para quienes trabajan bien. Hay trabajo, pero sí hay saturación.

¿En su opinión, cuáles son los factores que sostienen el éxito de una empresa de eventos?

Creo que el factor que más garantiza el éxito de una empresa de eventos es que sea creativo y que sea cumplido. Que tenga una propuesta creativa distinta y que te dé un valor agregado, que siempre esté pensando en algo extra para que siempre estés contento y te sientas bien cuidado.

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes?

Por ejemplo, estar en la Guía de eventos es interesante porque la usan todas las empresas corporativas que quieren hacer eventos. Además, Facebook y tener una buena página de internet es interesante porque te estudian antes de contratarte.

¿Tiene asignado presupuesto para el desarrollo de sus eventos en el año?

Realmente no se tiene asignado un presupuesto al año para eventos, por lo menos no en mi caso. Las empresas sí lo tienen porque siempre tienen más o menos presupuestado una fiesta de fin de año y eventualmente una fiesta para sus clientes. Entonces casi todas las empresas tienen un asignado anual dependiendo de las necesidades de cada empresa. Yo te diría que el 70% de las empresas hacen fiesta de fin de año o una fiesta al año para sus asociados.

¿Qué factores considera que podría causar fracaso en el desarrollo de su evento?

Pienso que los factores que podrían causar el fracaso en el desarrollo de un evento es la falta de comunicación con el cliente, que esta no fluya o que el cliente espere, que no haga cosas que no debe hacer o que no considere que le corresponden, como el diseño de las invitaciones. Lo más importante es tener bien claro desde el principio lo que el cliente espera de nosotros y hasta dónde quiere que lo apoyemos con su producción.

¿Qué factores considera que podría causar éxito en el desarrollo de su evento?

Creo uno de los factores que son importantes para el éxito es presentar una propuesta creativa, ser un poquito arriesgados, tratar de leer entre líneas al cliente, sobre todo el mensaje que se quiere dar con el evento. Que también se desarrolle una buena química entre el productor y el cliente, que haya una confianza de poder pedir cambios o alguna cosa de último minuto y saber que tu productora te va apoyar en que se haga realidad.

¿Qué esperas, encuentras y buscas de una productora al contratar su servicio?

Lo que espero cuando voy a contratar a una productora es que me dé confianza, que sea creativa, que me conteste rápido, que esté disponible y que tenga un equipo de trabajo, no solo que tenga que comunicar con ellos, sino saber que tiene un soporte, un equipo, entre creativos y diseñadores. Eso me interesa bastante.

¿En qué te beneficia contratar los servicios de una productora en lugar de realizar uno mismo?

En que no corres el riesgo de que te toquen proveedores que no te van a cumplir. Hacer la producción de un evento es una tarea bastante tediosa y toma mucho tiempo. A menos que tú tengas un área de eventos desarrollada en la empresa que se dedique a tiempo completo, es preferible pagar un *fee* y estar tranquilo.

Que todos los proveedores que tú vas a utilizar son garantía de que el evento va estar corriendo perfectamente y, sobre todo, que la propuesta creativa esté basada en la experiencia de hacer múltiples eventos, no solo uno o dos al año. La productora debe tener el *know-how* para hacer los 50 ó 60 eventos que puedas hacer en el año, ya que normalmente una productora *in-house* no lo tiene.

Pienso que cuando una trabaja con una productora *in-house* se limita mucho, pues esta no tiene un área creativa, ni de diseño, mientras que cuando tú contratas a una empresa productora te viene todo en el paquete.

Anexo 2: Entrevista 2 - Estudio de profundidad a expertos

Nombre del Entrevistado	: Eduardo Wilson Mazure.
Fecha de entrevista	: 22 de Julio de 2017.
Cargo	: Productor técnico y stage manager.
Empresa	: Independiente.
Sector	: Shows en vivo.
Función principal que desempeña	: Producción técnica y stage manager.
Correo	: stagehandsperu@gmail.com
Celular	: 971 258 881

¿Cuáles son las principales consideraciones que tiene en cuenta al contratar los servicios de una empresa productora de eventos?

En realidad, debería ser la seriedad y compromiso. Tiene que existir una seriedad para trabajar y un compromiso de hacer las cosas bien.

¿Cuáles son los principales inconvenientes que considera que se presentan en la realización de un evento?

Siempre hay inconvenientes. Siempre va a saltar algo para lo cual uno tiene que estar preparado para dar solución. Hay ciertos factores, como tiempo, que son más críticos. Por ejemplo, puede pasar que al camión de las estructuras que esperamos se le reviente una llanta, o que los detuvo la policía, entre otros. Definitivamente genera atraso y afecta en la realización del evento.

¿Qué empresas considera que son líderes en el mercado de eventos?

Hay distintos rubros. Tienes las productoras BTL y las productoras de conciertos. En conciertos más grandes tienes a APP, tienes a Move Concerts, DogShows y a Kandavu.

¿Considera que el mercado está saturado de productoras?

Saturado entre comillas, porque también hay para todos y realmente algo que no sucedía antes que todos se metían en todo. Ahora prácticamente cada productora tiene una línea más marcada. Una línea más marcada de los eventos o los conciertos o los shows que presentan.

¿En su opinión cuáles son los factores que sostienen el éxito de una empresa de eventos?

En realidad, como te lo había mencionado desde el principio, es el compromiso y la seriedad para hacer las cosas.

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes?

Para eventos masivos, en realidad la televisión y la radio ya quedaron en segundo plano, inclusive hasta la prensa. El tema de redes (sociales) es lo más indicado, lo más fuerte, porque en realidad todo el mundo tiene más acceso a su propio teléfono, donde tienes toda la información y la recibes al momento con una notificación. Es mucho más efectiva que la televisión o la prensa o la misma radio, que en realidad ya no se escucha mucho.

¿Tiene asignado presupuesto para el desarrollo de sus eventos en el año?

Normalmente sí, pero es bastante relativo porque no trabajo mucho el tema de corporativos, yo soy más de shows en vivo. Y surgen muchas oportunidades de la nada. Por ejemplo, te ofrecen un artista que de repente no tenías programado en una fecha, la empresa lo acomoda de acuerdo a las posibilidades y de acuerdo al precio.

¿Qué factores considera que podría causar fracaso en el desarrollo de su evento?

Planificación. Un evento sin planificación no sale bien. Siempre van a existir inconvenientes y tienes que estar en la capacidad de poder aplicar un “plan b” de manera casi inmediata.

¿Qué géneros considera que actualmente son los que se pueden desarrollar más en conciertos: chicha, salsa o rock?

Hay de todo, hay público para todo. Por ejemplo, las empresas ahora se dedican a una sola línea de artistas. Algunos hacen *latin pop*, otras se dedican al reguetón, otras a conciertos de rock, otros a conciertos culturales, otras se dedican a traer artistas para un público adulto, o un público mayor que fue un poquito olvidado y que en este momento sí lo está tomando en cuenta. Son shows medianos, tampoco son shows de estadios, pero son shows entre 8 000 y 10 000 personas.

¿En estos géneros, hablando de los artistas, cuáles consideras que son los más exigentes para ti como productora o como parte técnica: las bandas de rock, de cumbia, etc.?

En la técnica del rock y el reguetón, depende de la categoría del artista. En el nuevo pop popular a nivel mundial es donde se puede hacer más complicado, pues este tiene muchos aspectos de pirotecnia, tiene muchos juegos de video y luces. Es un poco más estricto en lo que es su montaje, en el rock también, pero más o menos puede haber ciertas consideraciones especiales.

¿Hablando de eventos, cree que está en aumento o está estancado?

Tiene un ciclo, que es por meses o por tendencias, porque es toda una tendencia musical. Sube y baja, tiene una para, de ahí arranca de nuevo con fuerza. Por ejemplo, eso fue lo que pasó con la cumbia. Hubo una época que se hacían grandes festivales con Aguamarina, Armonía 10, el mismo Grupo 5, Ruth Karina. Fue todo un boom y luego desapareció y después de muchos años regresó de nuevo con fuerza... no tanta como la anterior, pero regresó.

¿Cree que los artistas internacionales que vienen también están dando un impulso a que se generen más conciertos de artistas locales?

Sí ha influenciado en que el artista local mejore sus presentaciones. Por ejemplo, antes el artista local era bueno, subía al escenario, tocaba, se vacilaba, tomaba un par de cervezas, le pagaban y se retiraba. Así era. Ahora el mismo público se ha vuelto más exigente a raíz de que vienen artistas como Roger Waters o Metallica, y eran cosas que en esa época nadie había visto y el público de por sí ya se acostumbra. Por eso los tickets cuestan tanto. Los artistas nacionales en general mejoran su presentación, ya tienen un poco más de manejo de escenario, tienen una idea un poco más clara de lo que quieren presentar. De repente todavía las condiciones no están para que el mismo artista haga su propia puesta en escena a no ser que sea un show propio, pero, por ejemplo, aquí Gianmarco, un artista nacional que trabaja de otra manera, no se acomoda tanto, si no que lleva su propia presentación. Como ellos tienen su diseño, tienen planificado su propio show. Eso me parece una excepción.

Anexo 3: Entrevista 3 - Estudio de profundidad a expertos

Nombre del Entrevistado	:	Fernando Flores Moreyra.
Fecha de entrevista	:	22 de Julio de 2017.
Cargo	:	Jefe de operaciones.
Empresa	:	Andrea Producciones.
Sector	:	Logística.
Función principal que desempeña	:	Manejo de equipo personal, producciones de eventos y cargos administrativos.

¿Cuáles son las principales consideraciones que tiene en cuenta al contratar los servicios de una empresa productora de eventos?

Años de la empresa en el mercado. Esto se refleja en su cartera de clientes y de qué manera lo presenta. Por ejemplo, unas fotografías o videos de lo que realiza, eso es lo básico, es lo primero que todos los productores buscan en el mercado.

¿Cuáles son los principales inconvenientes que considera que se presentan en la realización de un evento?

Se presentan inconvenientes en diferentes casos con proveedores. Por ejemplo, en el tema de eventos de conciertos hay estructuras, hay sonido, hay luces y grupo electrógeno. ¿Qué pasa si la estructura no llega a tiempo a culminar su trabajo en el horario pactado? Retrasa la instalación de sonido, retrasa la instalación de luces y si el grupo electrógeno no llega a la hora acordada, retrasa las pruebas. Esos son inconvenientes que incomodan bastante a los productores de un evento. En cambio, si una empresa o un productor se dedica netamente a este tipo de trabajos todo lo tiene ya parametrado, y esto está relacionado a su experiencia y los años que tiene en el mercado. Si tiene buena reputación, sé que será puntual y me va cumplir con la hora, pudiendo seguir con mis otras instalaciones de trabajo.

¿Qué empresas considera que son líderes en el mercado de eventos?

Actualmente Cervantes, Minaya, Guillermo Riera -aunque este último tiene algunos problemas-, Pow Sang y Martínez que son empresas que tienen más equipos que los intermedios.

¿Considera que el mercado está saturado de productoras?

No lo considero, porque las productoras tienen diferentes áreas donde trabajar. Por ejemplo, estamos en un concierto de una productora que se llama Descabellados. Pero así como conciertos, tengo eventos corporativos: Herbalife, G&S, Graña y Montero, Unicom y todos ellos trabajan con diferentes productoras. Hay mercado para trabajar, todo depende dónde se quiera desenvolver la productora.

¿En su opinión, cuáles son los factores que sostienen el éxito de una empresa de eventos?

Depende de la calidad del equipo y la calidad de la mano de obra, no es lo mismo trabajar con personas que no conocen su trabajo o no hacen bien su trabajo a trabajar con profesionales.

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes?

En los conciertos se puede publicitar la marca, porque ya estoy trabajando con una productora “x” y esa productora realza su marca y yo estoy entrando como un tercero.

¿Tiene asignado presupuesto para el desarrollo de sus eventos en el año?

El desarrollo de presupuesto se hace con la cotización. Por ejemplo, tengo un evento para una semana. Entonces yo sé cuánto equipo voy llevar. Se cotiza el equipo y a la vez reviso los costos para realizar ese evento personal: equipos de subarrendar, transporte, viáticos, etc. Todo esto lo reviso y puedo calcular la ganancia y los costos.

De esta manera se calcula el precio. Podemos lanzarnos al mercado para que nos acepten nuestro presupuesto. No tengo presupuesto asignado pues es muy variable.

¿Qué factores considera que podría causar fracaso en el desarrollo de su evento?

El no llevar equipos de back-up. Eso es muy importante. Por ejemplo, si no tengo un grupo electrógeno de respaldo, “a” o “b” y el mío se malogra, es muy probable que el evento se cancele. Esto podría ser lo peor que podría suceder.

¿Qué factores considera que podría causar éxito en el desarrollo de su evento?

El éxito depende de los comentarios que realicen las personas. Los sonidistas son los que alaban o también critican tus equipos de sonido. Si yo ofrezco un equipo de sonido de mala calidad, ellos van a criticar y hablarán mal de tu empresa. Si se les da un buen equipo de sonido, ellos te alabarán y esos comentarios se esparcirán en todo este mundo.

¿Cuál cree que es el proceso de una producción de eventos? ¿Dónde comienza y dónde termina?

El inicio está en las conversaciones, en las cotizaciones. De ahí viene la parte de los costos, del alquiler de los equipos, la conversación con los proveedores, la realización, la logística, cuando se inicia la instalación de equipos de sonido, que en promedio son dos días de instalación. De ahí viene la prueba de los equipos y lo siguiente ya es el evento mismo.

¿De todo este proceso, cuál consideras el más trabajoso?

La instalación es lo más complicado. Si no tienes el personal adecuado y si no tienes los horarios bien definidos para cada proveedor, se pueden originar retrasos y las incomodidades también para los productores.

¿Qué factores son los más importantes para que un cliente contrate sus servicios?

El que nunca lo dejes solo, el que trates de solucionar los problemas, sean o no directos a ti. Si el cliente tiene un problema con otro proveedor externo y lo puedes ayudar, esto va ayudar a que el cliente confíe más en ti y que a la siguiente oportunidad trabaje contigo. Ayudarle más que todo en esa parte.

¿Entre los equipos que tiene Andrea Producciones, cuáles son los indispensables: iluminación o equipos de sonido? ¿Cuáles crees que deben ser parte de la empresa para no tener que subarrendarlos?

Las consolas de audio, sonido y luces son lo principal. Eso es lo que más te piden, no tanto los parlantes, porque puedes comprar una gama alta o media, para muchos va a sonar igual, pero la consola sí te la piden de forma específica.

¿Qué tipos de conciertos son los más exigentes en cuanto a equipos de sonido y calidad: rock, salsa, cumbia, chicha, etc.?

Todos son iguales. Mueven la misma logística, pero lo más complejo es trabajar con una sinfónica. Es más complejo por la cantidad de instrumentos y de canales que tienes que utilizar.

¿El público de los diferentes tipos de conciertos que existen notan la diferencia entre un parlante de una calidad o si le pones uno de baja calidad, el público es exigente en alguno de ese tipo de conciertos?

El público no tanto, porque el público va a ver el espectáculo, ve la banda. Pero los sonidistas son los que realmente te piden que tengas un buen equipo de sonido y justamente es lo que antes explicaba, los comentarios vienen de los sonidistas. Te pueden alabar o te pueden criticar. Todas las bandas de este mercado tienen sonidistas y ellos son los que te arman un *rider* y la productora busca a quien lo puede cumplir. Si tú llevas un mal equipo de sonido, ese sonidista la próxima va decir “yo no quiero trabajar

con esa empresa, porque no me ha traído lo que está pidiendo el sonidista o el ingeniero de sonido”.

¿Cuál cree que es el movimiento musical que más produce conciertos? ¿Dónde crees que el mercado está más fuerte?

El tema de capital movimiento de dinero sería cumbia. El rock es algo de clase media que es solo sectorizado por tiempo. En cambio, un concierto de cumbia lo veo semanal, de salsa mensual y de rock lo veo casi de 2 a 3 meses. Pero sí hay conciertos chicos en bares y discotecas. Aunque cumbia lo puedes encontrar en varios lugares.

Anexo 4 Entrevista 1 - Estudio de profundidad a clientes

Nombre del Entrevistado	: Raúl Max Falcón.
Fecha de entrevista	: 22 de Julio de 2017.
Cargo	: Técnico de Ingeniería de sonido.
Empresa	: Independiente.
Sector	: Sonido mezclando en vivo, post producción, sonido directo para series, películas, comerciales y a veces producción de campo.
Función principal que desempeña	: Jefe de sonido en general de un festival, serie o película o asistente para captar el sonido.
Correo	: raulmax.f@gmail.com
Celular	: 991 880 932

¿Cuáles son las principales consideraciones que tiene en cuenta al contratar los servicios de una empresa productora de eventos?

Lo principal para contratar a una empresa es la dinámica con la que los chicos se desenvuelven y, sobre todo, la predisposición de todo el personal, la química que existe. Me ha pasado que ha podido contratar a la “mejor” empresa del mercado, pero el personal no tiene esa predisposición, no tiene esa química, la sonrisa para trabajar, siempre está quejándose. Creo que eso es lo principal, si todos tenemos las mejores vibras, como decimos aquí, si todo fluye, por arte de magia se resuelve todo solo.

¿Cuáles son los principales inconvenientes que considera que se presentan en la realización de un evento?

Los inconvenientes pueden surgir en el camino de diferentes formas, desde que falla un cable, desde que un sistema se apagó, falta de combustible para del grupo electrógeno, etc. Pero el principal problema viene a ser la desorganización de la producción. Si la producción no tiene clara su función o el productor no tiene claro de qué trata el evento y cómo las bandas tienen que desenvolverse, y entender que las bandas son artistas, y si el artista está cómodo, entonces el evento se va dar por sí solo. Si el staff de la empresa se involucra, el evento se resuelve por sí mismo.

¿Qué empresas considera que son líderes en el mercado de eventos?

En realidad, existen varias empresas líderes... aunque no sé si llamarlas líderes, pero todas son buenas. Por ejemplo, Andrea Producciones tiene bastante tiempo en el mercado y venimos trabajando con ellos sobre todo por la predisposición de todo su personal. Ellos también trabajan en otras empresas de backline, por lo que ya nos conocemos y hay confianza y preocupación por parte de ellos. Por ejemplo, si me olvidé un micrófono, ellos siempre me ayudan con este tipo de problemas. Hay empresas conocidas en el medio que, en lugar de apoyarte rápidamente, te indican cuál es el costo. Nosotros entendemos que tiene un precio, pero genera molestia.

¿Considera que el mercado está saturado de productoras?

Sí está saturado de empresas pequeñas, empresas piratas, como se dice. En cualquier mercado aparecen. Ya se tiene un precio estándar generado, pero estas empresas piratas comienzan a usar precios muy por debajo del estándar y eso malogra el mercado. Las empresas grandes tienen que tratar de adaptarse, lamentablemente, para no perder clientes y competir. Yo, como técnico, en las diversas horas que me desenvuelvo, a veces tengo que adaptarme un poco a los presupuestos, porque si no,

también me quedo sin trabajo. Tampoco es tirarse al piso, pero tienes que saber hasta qué punto el tira y afloja te funciona.

¿En su opinión, cuáles son los factores que sostienen el éxito de una empresa de eventos?

El éxito de una empresa, para empezar, es tener buena comunicación con toda la gente involucrada, todo el personal, saber cómo se sienten saber que necesitas y lo que muchas empresas hacen. Por ejemplo, a Javier Villa lo conozco de muchos años. Si te ve de una distancia larga se te acerca y te pregunta si todo está bien, si necesitas algo. ¿Cuándo has visto que el dueño de la empresa que te brinda el servicio se pone a cargar cables? Es cuando dices “en esta empresa puedo confiar”. Creo que es lo principal de una empresa que te den la confianza y te den la predisposición para resolver todos los problemas que se puedan presentar en el camino.

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes?

Redes sociales, hablando de publicidad, es lo que más mueve el mercado. Muy pocas veces llamas a la empresa, lo manejas más por Facebook. Se ha perdido la formalidad, pero es el medio que más se mueve.

¿Tiene asignado presupuesto para el desarrollo de sus eventos en el año?

Los presupuestos se van dando según el evento, en realidad. Depende de la magnitud del evento y depende a qué tipo de público está enfocado. Entonces, el tema de presupuesto es muy variado.

¿Qué factores considera que podría causar fracaso en el desarrollo de su evento?

Un festival, por ejemplo, puede ser bueno o malo teniendo el mejor staff de trabajo, los mejores equipos, incluso las mejores bandas en cuanto a cartel, pero nunca sabes si ese cartel en realidad va a funcionar, el éxito depende de que tan animado esté el público en ir al festival.

¿Qué busca de una productora al contratar su servicio?

Que pueda resolver todo rápido. Es lo principal, que no haya “peros”. Lo importante es dar solución para resolver las cosas con rapidez.

¿En qué te beneficia contratar los servicios de una productora en lugar de realizar los eventos uno mismo?

Depende de qué área, porque si contratas a una empresa de sonido, esta solo se encarga de poner el sonido y hacer que todo suene bien, pero si tú vas como empresa productora, por ejemplo, la empresa productora se encarga de realizar toda la organización: ver redes sociales, ver horarios para que lleguen los proveedores, etc. Entonces depende de qué área, pero si yo contratara a una empresa de sonido, en este caso, es para tener las garantías de que todo esté bien en cuanto a sonido y que las cuestiones técnicas se cumplan respecto a los *riders* de cada banda.

¿Cuáles son los procesos de una producción en línea general?

Saber el público al cual esté enfocada el evento. Una vez se tiene el concepto del público dirigido, saber el tipo de bandas que se van a escuchar o que escucha este público. Luego saber el lugar donde se realizará el evento, el tipo de música, qué tan lejos se encuentra el público del escenario. Si es un lugar de fácil acceso vas a tener una gran cantidad de gente, si es complicado y lejos la gente, lo vas a pensar tres veces antes de ir. Lamentablemente, en nuestro país la gente es floja para ir a un evento que se encuentra lejos. El mejor ejemplo es “Vivo por el rock”, un festival grande, pero que tiene que ser en un lugar céntrico con un aforo limitado. El público peruano es muy complicado. Lo más importante es tener un staff muy capacitado para poder desarrollar el evento sin problemas.

¿Qué crees que está impulsando que haya más conciertos?

La autogestión está haciendo que suceda. Por ejemplo, ahora estamos en un festival que se llama Descabellados y todas las bandas que tocan en este festival son parte de un sello musical, Primero empezó como un sello discográfico que trataba de hacer conciertos por sí mismo, de generarlos con ciertos ingresos. Ahora están en la tercera edición de festival Descabellados, lo cual hace que venga el público que ellos mismo impulsaron para que los escuchen.

¿En qué género son más exigentes los artistas para temas de sonido, iluminación y calidad de equipos?

En realidad, todas las bandas son exigentes. Al menos la mayoría de bandas del Perú, porque ya todas las bandas entienden que todos trabajamos en la misma dirección, en que todos deben sonar igual. Ya depende del técnico que los haga sonar. Nadie es menos, nadie es más.

¿El público tiene exigencia con respecto al sonido?

La gente se empieza a dar cuenta de eso, porque cada vez tenemos más equipos, más festivales. Cada vez más empresas que lideran el mercado tienen más equipos en comparación con años pasados. Por ejemplo, antes se utilizaban consolas grandes, ahora con consolas pequeñas podemos atender a 10 000 personas. El tema visual ha mejorado, al igual que el tema de luces. Los mismos técnicos de luces también comienzan a exigir requerimientos para atender a los festivales grandes.

¿Cuál es tu ranking de las tres productoras peruanas?

Andrea Producciones, Guillermo Riera y Cervantes.

Anexo 5 Entrevista 2 - Estudio de profundidad a clientes

Nombre del Entrevistado : Pedro Silva Arrieta Indacochea.
 Fecha de entrevista : 01 de diciembre de 2017.
 Cargo : Director.
 Empresa : Circus Music Management S.A.C.
 Sector : Entretenimiento.
 Función principal que desempeña : Director productor.
 Correo : pedro@circuseventos.com
 Celular : 988 808 785

¿Qué tipo de eventos organiza su empresa (lanzamiento de productos, convenciones, conferencias, confraternidad, etc.)?

Producción de eventos integrales.

¿Cómo se presupuesta en su empresa la inversión para la realización de eventos?

Convocar proveedores, definir los precios, armar un archivo de Excel con los detalles, revisar el 15% de comisión de la productora.

¿En qué lugares suele realizar sus eventos?

Lima y provincias, hoteles, centros comerciales, culturales, explanadas y locales privados y clubes.

¿Con que frecuencia realiza sus eventos?

Semanales.

¿En promedio, para qué nivel de asistencia son sus eventos?

Entre 200 a 5 000 personas.

¿Usualmente terceriza los servicios para la realización de sus eventos? ¿Qué servicios (producción, asistencia, equipos de sonido, estructuras, catering, etc.)?

Sí: estructuras, sonidos, luces, efectos, seguridad, pantallas led, circuito cerrado y mobiliario, catering e implementación decorativa.

¿Qué característica valora a la hora de escoger a un proveedor?

Calidad-precio y servicio.

¿A través de qué medios contactó a sus proveedores (agenda anual de eventos, recomendación de conocidos, internet u otros medios publicitarios)? Especifique.

Recomendación de conocidos.

¿Cómo calificaría la relación que tiene con sus proveedores, con qué frecuencia se comunica con ellos independientemente de las fechas programadas para eventos?

Buena relación con comunicación semanal.

¿Qué atributo hay que mejorar en los servicios de su proveedor?

Mejorar personal calificado, a veces no hay personal calificado.

¿Qué razones ha tenido para cambiar de proveedor de algún servicio para su evento?

Incremento del precio, deterioro del equipo, calidad del servicio.

Nombre a cuatro empresas (y el rubro) que tiene en mente cuando requiera realizar un evento.

Andrea Producciones, Magestic Catering, Estructuras Alcisa y Seguridad Bulls.

¿Cómo mide los resultados obtenidos en un evento?

Plena satisfacción del cliente.

Anexo 6 Entrevista 3 - Estudio de profundidad a Clientes

Nombre del Entrevistado	: Víctor Augusto Vera Narváez.
Fecha de entrevista	: 01 de diciembre de 2017.
Cargo	: Productor general.
Empresa	: Independiente.
Sector	: Eventos.
Función principal que desempeña	: Organización y Producción general de eventos corporativos y conciertos.
Correo	: Victor.vera.narvaez@gmail.com
Celular	: 971 743 851

¿Cuáles son las principales consideraciones que tiene en cuenta al contratar los servicios de una empresa productora de eventos?

Experiencia en eventos y la calidad de servicio.

¿Cuáles son los principales inconvenientes que considera que se presentan en la realización de un evento?

La falta de conocimiento de los materiales con los que se trabaja los eventos, la falta de experiencia y la forma de trato y solución cuando se presenta un problema o inconveniente.

¿Qué empresas considera que son líderes en el mercado de eventos?

Alcisa en estructuras, anteriormente Guillermo Riera en sonido y luces, actualmente Ilumina Sonidos y Luces, AControl Security en seguridad, Magestic en catering, MegaShow en producción de conciertos y Circus en eventos corporativos.

¿Considera que el mercado está saturado de productoras?

Sí, porque muchos productores independientes que salieron de empresas productoras decidieron crear sus propias empresas, pequeñas de BTL, y eso ocasionó que las empresas grandes tengan menor demanda, saturando el mercado.

¿En su opinión, cuáles son los factores que sostienen el éxito de una empresa de eventos?

Cumplimiento, creatividad, la reacción rápida ante algún problema y el manejo mesurado ante cualquier eventualidad, la observación de los detalles al armar un evento.

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes?

Facebook, página web y contactos profesionales.

¿Tiene asignado presupuesto para el desarrollo de sus eventos en el año?

No.

¿Qué factores considera que podría causar fracaso en el desarrollo de su evento?

Incumplimiento de horarios y ofrecer cosas que no se van a cumplir.

¿Qué factores considera que podría causar éxito en el desarrollo de su evento?

Presentar una buena idea creativa, tener precios accesibles al mercado. Cumplir con todo lo prometido en base al diseño del evento que se ofrece.

¿Qué esperas, encuentras y buscas de una productora al contratar su servicio?

Rango de eventos y la magnitud de los eventos que ha producido. Calidad y trato con las personas, tanto personal y clientes. Cumplimiento de su pago, fechas acordadas.

¿En qué te beneficia contratar los servicios de una productora en lugar de realizar uno mismo?

En la organización a detalle. En el equipo y experiencia que tiene las productoras.

Anexo 7 Entrevista 1 - Estudio de profundidad a no-clientes

- Nombre del Entrevistado : Giuliana Torriani.
- Fecha de entrevista : 13 de julio de 2017.
- Cargo : Jefa Corporativa de Eventos
- Empresa : Universidad San Ignacio de Loyola S.A
- Sector : Educación.
- Función principal que desempeña : Organizar y dirigir las operaciones relacionadas a todos los eventos de la corporación.
- Correo : gtorriani@usil.edu.pe
- Celular : 946-073-547

¿Qué tipo de eventos organiza su empresa (lanzamiento de productos, convenciones, conferencias, confraternidad, etc.)?

La corporación responde a 4 tipos de eventos: eventos Solemnes, propios del giro del negocio, como son las distinciones de honoris causa, ceremonias de graduación, homenajes académicos (como profesor honorario) y demás los eventos de presidencia. Eventos institucionales como visitas de delegaciones extranjeras y/o nacionales, congresos, cumbres, ferias, presentaciones de libros, consejos consultivos, etc. Eventos académicos, conferencias magistrales, festivales, conversatorios, olimpiadas, *business coffees*, etc. Eventos administrativos, dirigidos a los colaboradores, tales como fiestas de fin de año, celebraciones del día de la madre, padre, navidad de los niños, *talent shows*, etc.

¿Cómo se presupuesta en su empresa la inversión para la realización de eventos?

Lo primero que se tiene que definir para presupuestar un evento es el objetivo, el público objetivo y el alcance al que se quiere llegar (aforo). Se considera la parte

tangible, que básicamente son los recursos que nos ayudarán a implementar el evento. Por ejemplo, equipos audiovisuales profesionales, sistema de iluminación profesional, sonido, estructura, mobiliario, decoración, catering, invitaciones y courier, shows artísticos (si el evento lo demanda), etc. Además, hay otros servicios intangibles: relaciones públicas y promoción en las diferentes plataformas de comunicación.

¿En qué lugares suele realizar sus eventos?

En todos nuestros campus, hoteles, Gran teatro nacional, teatros en general, etc.

¿Con que frecuencia realiza sus eventos?

A diario.

¿En promedio, para qué nivel de asistencia son sus eventos?

Esto depende al tipo de evento y al alcance que queremos. El mínimo es de 150 personas, el más grande puede llegar a 8 000 personas.

¿Usualmente terceriza los servicios para la realización de sus eventos? ¿Qué servicios (producción, asistencia, equipos de sonido, estructuras, catering, etc.)?

Sí: estructuras, sonidos, luces, pantallas led, circuito cerrado y mobiliario.

¿Qué característica valora a la hora de escoger a un proveedor?

Experiencia en el mercado, cartera de clientes, tipo de evento que realiza, rápida respuesta a contingencia y que provea de todos los servicios que requiero para la ejecución integral del evento.

¿A través de qué medios contactó a sus proveedores (agenda anual de eventos, recomendación de conocidos, internet u otros medios publicitarios)? Especifique.

Licitaciones.

¿Cómo calificaría la relación que tiene con sus proveedores, con qué frecuencia se comunica con ellos independientemente de las fechas programadas para eventos?

Mis proveedores dejaron de ser proveedores como tal. Son aliados estratégicos. La buena organización de un evento se basa en la confianza que se debe de crear entre ambas partes.

¿Qué atributo hay que mejorar en los servicios de su proveedor?

Innovación de sus propuestas creativas.

¿Qué razones ha tenido para cambiar de proveedor de algún servicio para su evento?

Impuntuales, no cumplen el cronograma de trabajo establecido, no resuelven contingencias.

Nombre a cuatro empresas (y el rubro) que tiene en mente cuando requiera realizar un evento.

Omega Estructuras (estructuras y equipos), Maritza Giulffo (catering), Magnolias Flowers (servicios florales) y Polizaid (servicio de seguridad)

¿Cómo mide los resultados obtenidos en un evento?

4 KPI (*key performance indicator*): satisfacción de mi área, ratio de asistencia, ratio de rentabilidad y ratio de innovación.

Anexo 8 Entrevista 2 - Estudio de profundidad a no-clientes

- Nombre del Entrevistado : Juana Pérez Oshiro.
- Fecha de entrevista : 26 de julio de 2017.
- Cargo : Analista de comunicaciones.
- Empresa : Komatsu Mitsui Maquinarias Perú S.A
- Sector : Servicios de maquinaria pesado.
- Función principal que desempeña : Desarrollo de campañas de comunicación.
- Correo : juana.perez@kmmp.com.pe
- Celular : 989 808 519

¿Qué tipo de eventos organiza su empresa (lanzamiento de productos, convenciones, conferencias, confraternidad, etc.)?

Nosotros lo dividimos en dos campos: los eventos internos y los eventos externos. Los eventos internos son más que todo en coordinación con el área de recursos humanos, que sirven más que nada para reforzar el clima laboral en la empresa.

Entonces, pueden ser reuniones de toda la compañía, donde se muestra los avances de la compañía y esto a veces se realiza cada tres meses, se hacen actividades de integración como campeonatos deportivos, la fiesta de fin de año, celebración del día de trabajo, etc.

Para eventos externos tenemos, hacemos eventos puntuales y específicos. Por ejemplo, para el lanzamiento de un nuevo equipo de construcción invitamos a clientes que ya conocemos y también invitamos a clientes potenciales. El promedio va entre 100 a 150 personas que se invitan como máximo se realiza fuera de la compañía.

¿Cómo se presupuesta en su empresa la inversión para la realización de eventos?

Nosotros tenemos un presupuesto anual que se presenta en octubre. Ahí se consideran todas las actividades del próximo año. Mi área tiene un presupuesto destinado, de acuerdo a eso se organiza las actividades que se van a realizar.

¿En qué lugares suele realizar sus eventos?

Son fuera de la empresa, pero depende mucho del tipo de evento que vamos a realizar. Si es una demostración, tenemos que buscar un terreno o local normalmente porque exige movimiento de tierras. Los otros eventos lo realizamos en hoteles porque son charlas de capacitación, o de tipo social, una sala privada en algún restaurante. Todo depende del objetivo que se quiera lograr con esa actividad.

¿Con que frecuencia realiza sus eventos?

Si combinamos los internos con los externos, al mes mínimo son 2.

¿En promedio, para qué nivel de asistencia son sus eventos?

Depende de mucho del tipo de evento a realizar, el promedio es de 1 000.

¿Usualmente terceriza los servicios para la realización de sus eventos? ¿Qué servicios (producción, asistencia, equipos de sonido, estructuras, catering, etc.)?

No, todo se realiza *in-house*. Se contacta con los proveedores de catering, de imprenta, de diseño y se va armando de manera conjunta.

¿Qué característica valora a la hora de escoger a un proveedor?

Es el tiempo y también la experiencia que ellos podrían tener, la responsabilidad y el cumplimiento a los contratos, la seguridad y el control de los activos, que cumpla con todas las normas de seguridad y que lleven a cabo todos los procesos. La calidad, como primer factor, cuidar mucho los detalles.

¿A través de qué medios contactó a sus proveedores (agenda anual de eventos, recomendación de conocidos, internet u otros medios publicitarios)? Especifique.

Muchos con los que ya trabajo son por referencias de personas que me han recomendado, los demás por internet y por revistas de marketing, por contactos.

¿Cómo calificaría la relación que tiene con sus proveedores, con qué frecuencia se comunica con ellos independientemente de las fechas programadas para eventos?

Nos comunicamos cada vez que tenemos la necesidad.

¿Qué atributo hay que mejorar en los servicios de su proveedor?

Gracias a Dios no he tenido problema.

¿Qué razones ha tenido para cambiar de proveedor de algún servicio para su evento?

Sí lo he hecho por incumplimiento de algún trabajo que haya realizado.

Nombre a cuatro empresas (y el rubro) que tiene en mente cuando requiera realizar un evento.

Para estructuras, Alcisa, buena calidad y el precio es bueno. Para catering, Delicias Catering, para sonido, cualquier empresa que me recomiende Alcisa.

¿Cómo mide los resultados obtenidos en un evento?

Se realizan encuestas. Para los eventos internos, lo realiza el área de recursos humanos. Normalmente lo coordino con el área que realiza el evento.

Anexo 9 Entrevista 3 - Estudio de profundidad a no-clientes

- Nombre del Entrevistado : Fiorella Rosi Portocarrero.
- Fecha de entrevista : 01 de agosto de 2017.
- Cargo : Asistente de gerencia general.
- Empresa : Distribuidora Cummins Perú.
- Sector : Venta de motores para maquinaria pesada, buses, marinos y venta de grupos electrógenos
- Función principal que desempeña : Asisto directamente al gerente y apoyo también a otras gerencias, organización de eventos, clima laboral entre otros.
- Correo : fiorella.rosi@cummisperu.pe
- Celular : 989 095 486

¿Qué tipo de eventos organiza su empresa (lanzamiento de productos, convenciones, conferencias, confraternidad, etc.)?

Hay varios tipos están los de clima laboral que realiza cada área, que son bimestrales y, en algunos, casos mensuales. Los de confraternidad que son a nivel de todo Cummins. Por ejemplo, para la navidad, para el aniversario y ciertos eventos específicos, como lanzamientos de productos que hacen las áreas de energía y de producto, que son 4 o 5 al año. Además cada vez que se reciben visitas hacemos otro tipo de eventos, como directorios.

¿Cómo se presupuesta en su empresa la inversión para la realización de eventos?

El área de control de gestión financiera al año presupuesta este rubro. Tal cantidad a cada área de clima laboral, por área, es un monto que depende del año anterior, dependiendo de que justifique tu evento.

¿En qué lugares suele realizar sus eventos?

Cuando se trata de lanzamiento de productos buscamos lugares grandes. Hemos hecho en el Centro médico en Miraflores y en el Centro naval de San Borja. Cuando se trata de directorios por vistas, en hoteles.

¿Con qué frecuencia realiza sus eventos?

Cada área tiene un cronograma anual. El área de producto hace, por ejemplo, tres al año.

¿En promedio, para qué nivel de asistencia son sus eventos?

Cuando se trata de clientes es de 30 a 50, cuando se trata de los empleados es 250, invitados de fábrica son 20 personas.

¿Usualmente terceriza los servicios para la realización de sus eventos? ¿Qué servicios (producción, asistencia, equipos de sonido, estructuras, catering, etc.)?

Siempre. Contratamos equipos de sonido, para el tema de los clientes contratamos todo catering, toldo, etc.

¿Qué característica valora a la hora de escoger a un proveedor?

La calidad, dentro de eso es la puntualidad, la hora que llegan. La calidad del servicio, el tiempo y los costos.

¿A través de qué medios contactó a sus proveedores (agenda anual de eventos, recomendación de conocidos, internet u otros medios publicitarios)? Especifique.

Recomendación del área de marketing. Hay un portal donde se ponen los requerimientos y ellos te dan tres opciones.

¿Cómo calificaría la relación que tiene con sus proveedores, con qué frecuencia se comunica con ellos independientemente de las fechas programadas para eventos?

Por lo general solo cuando tenemos eventos pendientes, tenemos una buena relación ya saben lo que tienen que hacer, tenemos ya dos años con ellos.

¿Qué atributo hay que mejorar en los servicios de su proveedor?

Que no abarque mucho y que se organicen bien para llegar a tiempo.

¿Qué razones ha tenido para cambiar de proveedor de algún servicio para su evento?

La puntualidad, el chico del catering lo cambiamos por eso.

Nombre a cuatro empresas (y el rubro) que tiene en mente cuando requiera realizar un evento.

Para catering, Corporación Gourmet. Para merchandising, Innovaciones Fidari. Para impresiones, Ideas Print. Para textiles, TextSau, para equipos de sonido, Giovanni Muñoz.

¿Cómo mide los resultados obtenidos en un evento?

Cuando los eventos son chicos, lo manejamos con los comentarios de los asistentes. Cuando son eventos más grandes, aniversarios, fiestas de navidad, es una encuesta para ver la perfección de las personas que asistieron.

Anexo 10 Entrevista 1 - Estudio de profundidad a directivo de la empresa

- Nombre del Entrevistado : Javier Villa Sánchez.
- Fecha de entrevista : 01 de diciembre de 2017.
- Cargo : Gerente general
- Empresa : Andrea Producciones.
- Sector : Entretenimiento
- Función principal que desempeña : Dirección y administración general de la empresa.
- Correo : jvilla@andreaproducciones.com
- Celular : 992-962-060

¿Cuántos años tiene Andrea Producciones en la industria de los eventos, como nació la idea de crearla y como ha sido su evolución hasta la actualidad?

La empresa tiene 13 años formales desde la primera compra de equipos que se realizó. La idea nació de una invitación que me hizo un músico, compositor y gran amigo Juan Carlos Fernández para que trabajemos juntos. En esa época él tenía su orquesta y siempre contrataba los servicios de sonido, así que me ofreció contratos fijos con él si yo adquiría ciertos equipos. Desde ahí comenzaron las primeras operaciones de la empresa.

¿Si clasificase en cuatro categorías a las empresas del rubro en que se desempeña Andrea Producciones, cómo definiría cada categoría y en cual estaría su empresa?

Las clasificaría en: empresas que prestan servicios técnicos y a fines como sonido, luces, energía, multimedia, catering, etc. Empresas que prestan servicios artísticos, como las agrupaciones musicales, danzas, actores, cómicos, etc. Empresas productoras, que son las que organizan los eventos en sí, por lo general contratan las

empresas que dan los servicios técnicos y afines. Las empresas inversoras, que son las que financian estos eventos con un fin lucrativo, por ejemplo tenemos a Backus que auspicia los eventos con la condición de que vendan sus productos en los mismos eventos. Nosotros nos ubicamos en las empresas que prestan los servicios técnicos.

¿Qué empresa Ud. considera que es la líder del mercado, qué empresas son la principal competencia de Andrea Producciones y por qué?

El líder de mercado es Guillermo Riera, que, a pesar de tener problemas legales por juicios penales, sus empresas siguen prestando los servicios a los eventos más importantes del medio. Las empresas que son mi competencia directa, son las empresas del mismo Guillermo Riera, Cervantes, CYM, Pow Sang, etc.

¿Considera que el mercado ofrece condiciones para el crecimiento de su empresa, cuáles son estas?

El mercado ofrece condiciones para crecer, siempre que cuente con una importante inversión, también con un capital de trabajo solvente, además de la familiaridad con el mercado que es importante que tenga. En este rubro se puede comenzar con poco y crecer en forma escalonada.

¿Cuáles son los factores que Ud. considera que han permitido que su empresa se mantenga tantos años en la industria?

Principalmente son los contactos, que mantengo con muchos músicos del medio, y a pesar de las muchas deficiencias que se tiene en la parte administrativa y financiera, hemos podido consolidar una forma de trabajo diferencial, que nos diferencia de muchas empresas de menor y hasta igual envergadura en lo que a inversión se refiere.

¿Cuáles son los factores que Ud. considera que podrían ocasionar el fracaso de su empresa?

Falta de liquidez y falta de ventas.

¿Considera Ud. que la estructura organizacional actual de su empresa es la apropiada, por qué?

No, considero que se tiene que modificar muchas roles y actividades propias del giro y también en la parte administrativa, que no se han realizado hasta el momento por la falta de presupuesto.

¿Considera Ud. que cuenta con el recurso humano adecuado para el desarrollo de su empresa, por qué?

Bastante cerca por algunos colaboradores, pero es un riesgo alto tener mucha gente en planilla, puesto que el número de eventos varia conforme a las temporadas.

Anexo 11 – Encuesta Clima Laboral

1. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?
2. ¿Le gusta su empresa?
3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?
4. ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?
5. ¿Se siente integrado en su empresa?
6. ¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?



Lista de referencias

Acuerdos comerciales del Perú (abril-junio de 2017). *Conciertos Perú*. Recuperado de

<http://conciertosperu.com.pe/agenda-conciertos/>

Agenda (abril-junio de 2017). *Conciertos Perú*. Recuperado de

<http://conciertosperu.com.pe/agenda-conciertos/>

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo*

Business Review, 2, 83-96. Recuperado de

http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Algunas palabras clave (ejemplos). *Scribd*. Recuperado de

<https://es.scribd.com/doc/6909181/Hojas-de-Analisis-de-Vision-y-Mision>

Analistas creen que MEF es optimista y estiman 2% de crecimiento el 2017 (12 de abril

de 2017). *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/analistas-creen-que-mef-es-optimista-y-estiman-2-de-crecimiento-el-2017-noticia-1043681>

Anzilutti, B. (2 de mayo de 2015) Qué es un evento: historia y clasificación. *InEventos*.

Recuperado de <https://www.ineventos.com/pe/blog/que-es-un-evento.aspx>

Aprueban Ordenanza Metropolitana para la prevención y control de la contaminación

sonora (23 de junio de 2016). *El Peruano*. Recuperado de

<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-ordenanza-metropolitana-para-la-prevencion-y-contro-ordenanza-no-1965-1397970-1/>

Año 2016: ¿Cuál fue el concierto con más asistencia en el Perú? (01 de enero de 2017).

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/luces/musica/ano-2016-concierto-asistencia-peru-231321>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Reporte de inflación, marzo 2017:*

Panorama actual y proyecciones macroeconómicas. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Begazo, J. & Fernández, W. (2015). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el tercer milenio, Vol. 18, 36*, 9-15.

Recuperado de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>

Belapatiño, V., Broncano, M., Crispin, Y., Grippa F., Mendoza, I., & Perea, H. (abril, 2017). Recortamos previsión de crecimiento para 2017 de 3,5% a 2,5%.

Situación Perú. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/04/Situacion_Peru-2T_2017.pdf

Calendario de eventos (2017). *Buró de convenciones y visitantes*. Recuperado de:

<http://www.limaconvention.com/web/calendario-eventos.html>

Cake Takes on \$4B Fluorescent Lighting Market With LEDs (5 de mayo de 2014).

Green Tech Media. Recuperado de

<https://www.greentechmedia.com/articles/read/Cree-Takes-on-4B-Fluorescent-Lighting-Market-With-LEDs>

Ceplan. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenariooversionfinal.pdf

Ceplan: Milleannials marcarán la fuerza laboral en el Perú dentro de 10 años (4 de marzo de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe>

Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica. (2016). *Plan*

Nacional Estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano 2006-2021. Recuperado de:

https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf

Conciertos 2017: los shows confirmados para el próximo año (27 de diciembre de

2016). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/luces/musica/conciertos-2017-shows-confirmados-proximo-ano-231008>

Conciertos 2014: (2014). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/noticias/conciertos-2014>

Conciertos 2015: (2015). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/noticias/conciertos-2015>

¿Fue el 2016 un buen año de conciertos? Hablan los empresarios (30 de diciembre de

2016). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/luces/musica/2016-buen-ano-conciertos-hablan-empresarios-231071>

Calendario de conciertos 2017. Teleticket. Recuperado de:

https://www.teleticket.com.pe/tlk_formularios/frm_Home.aspx

Calendario de conciertos 2017. Tuentrada. Recuperado de:

<http://www.tuentrada.com.pe/>

Conoce la evolución y proyección de la inversión privada (9 de mayo de 2017). *Perú*

21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/pulso-peru-evolucion-y-proyeccion-inversion-privada-2280866>

Consumo de música digital se incrementó en 149% el 2013 (18 de marzo de 2014).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/consumo-musica-digital-peru-se-incremento-149-2013-2092076>

CPI: El 51.3% de peruanos considera que la delincuencia es el principal problema del

país (30 de enero de 2017). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe>

- Creador de canciones de “Al Fondo Hay Sitio” es el autor que más gana (28 de diciembre de 2011). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe>
- Chan Kim, W. & Mauborgne R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Christensen, R., Berg, N. & Salter, M. (1976). *Policy Formulation and Administration*. Homewood, IL, Estados Unidos: Richard D. Irwin.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Juárez, México: Pearson.
- Decreto Supremo N° 085-2003-PCM.- Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Ruido (30 de Octubre de 2003). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/normas/reglamento-estandares-nacionales-calidad-ambiental-ruido/>
- Doran, G. T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. *Management Review*, 35-36. Recuperado de <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- El balance económico de los conciertos del 2016 (29 de diciembre de 2016). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/>

El Niño Costero y las cifras “muy dramáticas” de la destrucción que ocasionó en Perú (4 de abril de 2017). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/>

El PBI crecería entre 4% y 7% el 2018 por la reconstrucción (23 de junio de 2017). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-el-pbi-creceria-entre-4-y-7el-2018-por-reconstruccion-56984.aspx>

El 61% de anunciantes invertirá más en publicidad este 2017 (noviembre de 2016). *Infomarketing.pe*. Recuperado de www.infomarketing.pe/marketing/informes/el-61-de-anunciantes-invertira-mas-en-publicidad-este-2017/

Elecciones 2016: La delincuencia es el problema que más preocupa al peruano (24 de mayo de 2016). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/delincuencia-problema-que-mas-preocupa-al-elector-peruano-segun-alfredo-torres-2247334>

Empresas optan por realizar sus eventos sociales en verano por costos menores en 50% (25 de enero de 2016). *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tu-dinero/empresas-optan-realizar-eventos-sociales-verano-costos-menores-50-144827>

Es prematuro pronosticar un fenómeno El Niño para el 2018 (15 de junio de 2017). *Perú 21*. Recuperado de: <http://peru21.pe/actualidad/prematuro-pronosticar-fenomeno-nino-2018-2285789>

Estas son las seis medidas tributarias dictadas por el ejecutivo para las mypes (20 de diciembre de 2016). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/estas-son-seis-medidas-tributarias-dictadas-ejecutivo-mypes-2177646>

Evolución del Destino Perú en el Ranking ICCA (2013-2015). *Scribd*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/343757345/4-Evol-Per-Rank-ICCA-13-15>

Facebook won't pay publishers for live videos anymore (18 de enero de 2017). *Business Insider*. Recuperado de: <http://www.businessinsider.com/facebook-wont-pay-publishers-for-live-videos-anymore-2017-1>

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. (2016). *Plan estratégico corporativo de FONAFE 2017-2021*. Recuperado de http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion_FONAFE/Fonafe_Empresa/PEC_FONAFE_2017-2021.pdf

GFK Kit de Planeamiento digital Perú 2017 (setiembre de 2016). *GFK*. Recuperado de: http://futureofmarketing.eiu.com/briefing/EIU_MARKETO_Marketer_WEB.pdf

Gobierno y sistema político (2015). *The Global Economy*. Recuperado de <http://www.theglobaleconomy.com/compare-countries/>

Gómez, W. (2012). *Prácticas empresariales*. México D.F.: ECOE Ediciones.

ICCA: Ranking 2014 (2015). *Industria de reuniones*. Recuperado de

<https://industriadereuniones.com/icca-ranking-2014/>

Importaciones peruanas aumentaron 25.8% en el 2011 (febrero de 2011). Recuperado

de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/importaciones-peruanas-aumentaron-258-2011-noticia-1369484>

Ingresos y gastos según NSE– Lima Metropolitana (2016). *APEIM*. Recuperado de

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Indeci (2017). *Información de emergencias y daños producidos por el “Niño Costero”*:

19 de junio 2017. Recuperado de:

<http://www.indeci.gob.pe/campanas.php?item=NTE1Mw==>

INEI (2007). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según*

años calendarios, 2000-2050. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap03/cap03.htm

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic

Management System. *Harvard Business School Press 77*.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into*

action. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2009). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Dirección de marketing*. Juárez, México: Pearson.

La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma (enero de 2016).

Conexión Esan. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/>

La inversión en investigación, desarrollo e innovación es 0,15% del PBI (16 de febrero de 2017). *La República*. Recuperado de:

<http://larepublica.pe/impres/economia/848908-la-inversion-en-investigacion-desarrollo-e-innovacion-es-015-del-pbi>

Las preferencias musicales de los peruanos (enero de 2017). *GfK*. Recuperado de:

https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinio__n_Enero_2017-_Los_peruanos_y_la_musica_2.pdf

Lima ocupa segundo lugar en Ranking ICCA 2016 de Industria de Las Reuniones (06 de mayo de 2017). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe>

MEF: recaudación tributaria perdería hasta S/4,000 millones en el 2021 sin facultades (16 de setiembre de 2016). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/200194-mef-recaudacion-tributaria-perderia-hasta-s-4000-millones-en-el-2021-sin-facultades/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Plan estratégico sectorial multianual de comercio exterior y turismo Reformulación - Pesem*. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/transparencia-2/planeamiento-y-organizacion/pesem/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Cultura. (2017). *Proyecto de presupuesto 2017*. Recuperado de: http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/cultura_ppt_o_2017.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Informe de actualización de proyecciones económicas*. Recuperado de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2010). *Plan Nacional de Acción Ambiental*. Recuperado de:
<http://cdam.minam.gob.pe/novedades/planaaperu20102021.pdf>
- MTC planea duplicar penetración de internet fijo hasta el 2021 (7 de febrero de 2017).
Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mtc-planea-duplicar-penetracion-internet-fijo-2021-234111>
- Niveles socioeconómicos 2016 (2016). *APEIM*. Recuperado de
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Ordenanza que regula la prevención y control de ruidos nocivos o molestos en el Distrito de Santa Anita (19 de febrero de 2016). *El Peruano*. Recuperado de
<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ordenanza-que-regula-la-prevencion-y-control-de-ruidos-nociv-ordenanza-no-00192mdsa-1349372-1/>
- Osiptel: En 2021 todos los distritos tendrán cobertura móvil. (20 de setiembre de 2016).
Publimetro. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-osiptel-2021-todos-distritos-tendran-cobertura-movil-50560>

Perfil del usuario de redes sociales (julio de 2016). *Ipsos Perú*. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/redes-sociales-2016.pdf

Peru Interest Rate – Forecast (12 de marzo de 2017). *IEconomics*. Recuperado de <https://ieconomics.com/peru-interest-rate-forecast>

Perú invirtió S/ 5000 millones en Investigación y Desarrollo en 2016 (12 de marzo de 2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/855811-peru-invirtio-s-5000-millones-en-investigacion-y-desarrollo-en-2016>

Peru: Political Stability (2017). *The Global Economy*. Recuperado de http://www.theglobaleconomy.com/Peru/wb_political_stability/

Perú será la mayor economía de mayor crecimiento en 2016 pero ¿qué país lo superará? (31 de julio de 2016). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe>

Perú Top (2016). *Peru: The Top 10,000 Companies 2016* [Hoja de cálculo de Microsoft Excel] Lima: Peru Top Publications.

Ponce, M. (22 de abril de 2017). *¿Un vocero para PPK? /Entrevistador: Ana Núñez*. Somos, El Comercio, Lima.

Porter, M. E. (2006). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)*. México D.F.: Cecs.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Pirámide.

PPK: Presupuesto inicial para la reconstrucción será de S/10 mil millones (24 de abril de 2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/868761-ppk-presupuesto-inicial-para-la-reconstruccion-sera-s10-mil-millones>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). *Identificación y análisis de las tendencias en materia de modernización de la gestión pública con una visión a 2030*. Recuperado de: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Analisis-de-las-Tendencias.pdf>

Pulso Perú (julio, 2017). *Datum Internacional*. Recuperado de: <http://181.177.230.181/datum/descarga/20170706144101.pdf>

Ranking ICCA: Cómo les fue a los países y ciudades de Latinoamérica (2015). *Hosteltur*. Recuperado de: https://www.hosteltur.lat/132680_ranking-icca-como-les-fue-paises-ciudades-latinoamerica.html

Reusche, J. (4 de agosto de 2016). *Cumpliendo metas de formalidad, el Perú crecería en 6.5% al 2021/Entrevistador: Raúl Gastulo*. El Peruano. Recuperado de

<http://www.elperuano.pe/noticia-%E2%80%9Ccumpliendo-metas-formalidad-peru-creceria-65-al-2021%E2%80%9D-44349.aspx>

Richero, A. (2012). *Eventos: guía práctica para su evaluación y ejecución*. México D.F.: Trillas.

Rumelt, R. (1980). The Evaluation of Business Strategy. En W. F. Glueck (Ed.), *Business Policy and Strategic Management* (pp. 359-367). Nueva York, Estados Unidos: McGraw Hill.

Rumelt, R. (2011). Foco y elección. *HSM Management*, 6, 14-19. Recuperado de http://inacap.cl.wobisolutions.com/media_data/000_6969.pdf

Scotiabank: Inflación a julio se mantendría entre 2.7% y 2.8% en el rango meta del BCR (31 de julio de 2017). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/scotiabank-luego-nueve-meses-inflacion-retorno-al-rango-meta-bcr-2194140>

Se aprueba Plan Nacional de Educación Ambiental 2017-2022 para formar ciudadanos comprometidos con el ambiente (16 de diciembre de 2016). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/se-aprueba-plan-nacional-de-educacion-ambiental-2017-2022-para-formar-ciudadanos-comprometidos-con-el-ambiente/>

Sétima edición anual de los premios internacionales “International Business Awards 2012” (25 de marzo de 2013). *El Comercio*, p. 23.

Suclupe, A., & Solís, S. (enero, 2017). *¿Por qué el IGV no se reducirá a 17% en el 2017? /Entrevistador: Ana Núñez*. Semana Económica. Recuperado de:
<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/209340-por-que-el-igv-no-se-reducira-a-17-en-el-2017/>

S/. 45 mil es la inversión promedio de campañas BTL en Perú (29 de mayo de 2014).
Código. Recuperado de <https://código.pe/marcas/s-45-mil-es-la-inversion-promedio-de-campanas-btl-en-peru/>

Tendencias de marketing digital y social media para 2017 (29 de diciembre de 2016).
Hashtag. Recuperado de <https://www.hashtag.pe/2016/12/29/tendencias-marketing-digital-social-media-2017/>

The rise of the marketer (febrero de 2017). *The Economist Intelligence Unit*.
Recuperado de:
<http://futureofmarketing.eiu.com/briefing/EIUMARKETOMarketerWEB.pdf>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M.A. & Strickland III, A.J. (2012).
Administración estratégica, teoría y casos. México D.F.: McGraw Hill.

Valdéz, C. (7 de febrero de 2017). MTC planea duplicar penetración de internet fijo hasta el 2021/*Entrevistador: Marcela Mendoza*. *El Comercio*. Recuperado de:

<http://elcomercio.pe/economia/peru/mtc-planea-duplicar-penetracion-internet-fijo-hasta-2021-noticia-1966521>

What Will The Social Media Landscape Look Like In 2020? (2 de marzo de 2016).

Eleventy Marketing Group. Recuperado de

<http://eleventygroup.com/2016/03/02/social-media-future-growth/>