PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

"PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VIDEO BROADCAST S.A"

MARY CARMEN LEÓN GUERRERO
VIOLETA FERNÁNDEZ LOCATELLI
EDUARDO MARTÍN VIGO CATTER
VERÓNICA SHIMABUKURO KIYAN

ASESOR: REYNALDO BRINGAS

MAESTRÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

2017

“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VIDEO BROADCAST S.A”

RESUMEN EJECUTIVO

El presente es un Plan Estratégico elaborado para la empresa Video Broadcast, con un horizonte de tiempo de tres años (2017-2019), el cual tiene como finalidad impulsar un crecimiento sostenible a largo plazo, en base a su calidad e innovación, con una marca ampliamente reconocida, aprovechando las oportunidades del entorno y con ello incrementar su rentabilidad y participación en el mercado agregando valor a la compañía.

Video Broadcast es una empresa peruana cuyo giro del negocio es la importación de equipos de audio y video profesional, para los canales de televisión, y producción de material audiovisual (películas, reportajes), entre otros.

Además, la empresa ofrece soluciones integrales, lo que incluye el servicio de instalación, armado de escenografías y soporte técnico; logrando atender el mercado profesional de audio y video, mediante marcas de alta calidad que gozan de reconocimiento mundial. Cuenta con más de 22 años de experiencia en el mercado y trabaja con marcas reconocidas mundialmente convirtiéndose así en una empresa dedicada a la Ingeniería y representaciones.

La creciente demanda de equipos profesionales se debe en gran parte al crecimiento de producciones locales y la incorporación de la tecnología digital y audiovisual de última generación en las producciones. Los principales clientes buscan mejorar la calidad de sus producciones trabajando con proveedores que cuenten con variadas marcas y dispuestos a dar servicios de alta calidad, brindando soluciones innovadoras para ser

más competitivos creando producciones que puedan ser exportadas a distintas partes del mundo.

Esta realidad encuentra a un sector que está preparado para satisfacer esas necesidades, debido a que el país tiende cada vez más a la profesionalización y enriquecimiento técnico de los negocios creando así ventajas competitivas en el sector.

Video Broadcast ha mantenido estático su nivel de participación en el mercado estos últimos años permitiendo que otras empresas del rubro cubran ese mercado. Esto se debe en gran parte a que se trata de una empresa que responde al movimiento propio del giro del negocio, actuando de forma reactiva y sin una visión estratégica alineada a su misión y visión que le permita formular objetivos e iniciativas orientadas al posicionamiento de su marca en la industria con una oferta de valor de calidad e innovación única y diferenciable del resto de competidores y que lo acerque más al cliente.

El análisis estratégico de la empresa ha permitido identificar las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades al interior de ella. Con ese conocimiento y basados en la Misión, Visión y enmarcados en los objetivos que los accionistas esperan lograr en rentabilidad y participación en el mercado para el 2019 se han formulado objetivos estratégicos para su logro.

Estos objetivos estratégicos son:

1. Lograr una rentabilidad sostenida
2. Ser eficientes en costos y gastos
3. Incrementar la participación en el mercado

4. Ofrecer a los clientes una oferta de valor de alta calidad e innovación en los productos y servicios que comercialice
5. Mejorar la satisfacción del cliente
6. Alcanzar la excelencia operativa
7. Potenciar el capital humano

Para diseñar y formular estrategias que permitan el logro de los objetivos estratégicos se han utilizado el Modelo del Océano Azul y el Modelo Analítico para formular estrategias, obteniendo como resultados que la principal alternativa es desarrollar una estrategia de penetración de mercado y como alternativa contingente desarrollar una estrategia de diversificación relacionada. Para desarrollar la estrategia de penetración de mercado, el plan propone implementar 11 iniciativas, las cuales van a permitir cumplir con los objetivos estratégicos definidos.

La estrategia de penetración de mercado se orientará a incrementar su participación en el mercado de la empresa, ofreciendo a los clientes una oferta de valor de alta calidad e innovación en los productos y servicios que se comercialicen e incrementando la fuerza de ventas, mediante capacitación constante, tanto en técnicas de venta como en las funcionalidades de las marcas y productos que se representan.

Se ha estimado una inversión total de S/. 1,518,083.00 en la implementación estratégica, destinándose un porcentaje al fortalecimiento del área comercial mediante la creación de una fuerza de ventas y un equipo de soporte calificados que permitan llevar a cabo la estrategia de penetración en forma efectiva. El resto del capital será para el desarrollo de iniciativas de promoción y captación de nuevas representaciones.

Se recomienda desarrollar el plan estratégico a fin de obtener un VAN positivo que asegura el retorno de la inversión, lograr una participación en el mercado de 34.63% mediante un crecimiento en las ventas del 5.50% y con una utilidad operativa que represente el 12.02% de las ventas. Esto manteniendo el margen bruto en 29.99% para el 2019.

Con ello se logrará un mayor posicionamiento de Video Broadcast en el mercado fortalecerá a la empresa y permitirá afrontar en forma competitiva el crecimiento del sector y el ingreso de nuevos clientes a su cartera pudiéndose convertir en la mejor empresa del sector de equipos profesionales para la industria de televisión y equipos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **17**
CAPÍTULO I **20**
1. Generalidades **20**
1.1. Antecedentes 20
1.2. Determinación del problema u oportunidad 22
1.3. Justificación del proyecto 23
1.4. Objetivos generales y específicos 24
1.4.1. Objetivo General: 24
1.4.2. Objetivos Específicos: 24
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 25
CAPÍTULO II **27**
2. La empresa **27**
2.1. Antecedentes de la empresa 27
2.2. Descripción del negocio 31
2.3. Ciclo de vida de la empresa 32
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa 35
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria 38
CAPÍTULO III **42**
3. Formulación de visión, misión y valores de la empresa **42**
3.1. Visión 42
3.1.1. Visión actual de la empresa 42
3.1.2. Análisis de la visión actual 43
3.1.3. Matriz de la visión de la empresa 43
3.1.4. Visión propuesta 44
3.2. Misión 45
3.2.1. Misión actual de la empresa 45

3.2.2. Análisis de la misión actual 46
3.2.3. Elementos de la misión de la empresa 46
3.2.4. Misión propuesta 47
3.3. Valores 48
3.3.1. Valores actuales de la empresa 48
3.3.2. Análisis de los valores actuales 48
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa 49
3.3.4. Valores propuestos 49
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa 50
CAPÍTULO IV 54
4. Análisis externo 54
4.1. Tendencias de las variables del entorno 54
4.1.1. Análisis político-gubernamental 54
4.1.2. Análisis económico 60
4.1.3. Análisis legal 69
4.1.4. Análisis cultural 71
4.1.5. Análisis tecnológico 73
4.1.6. Análisis ecológico 75
4.2. Impacto en clientes/ proveedores de cada una de las variables del entorno 78
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno 80
4.4. Oportunidades y amenazas 82
4.4.1. Oportunidades: 83
4.4.2. Amenazas 83
4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE 84
CAPÍTULO V 87
5. Análisis de la industria 87
5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta) 87

5.1.1. Demanda 90
5.1.2. Oferta 98
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria 102
5.2.1. Productos Sustitutos 102
5.2.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores 103
5.2.3. Poder de negociación de los clientes 104
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores 107
5.2.5. Rivalidad entre competidores 108
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas de Porter 111
5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria 118
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC 119
CAPÍTULO VI 125
6. Análisis interno 125
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa 125
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor 130
6.2.1. Finanzas 130
6.2.2. Logística interna y externa 139
6.2.3. Marketing y ventas 139
6.2.4. Servicio post-venta 140
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria 141
6.4. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa 143
6.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI 145
CAPÍTULO VII 148
7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias 148
7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos 148
7.1.1. Objetivos estratégicos 148
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos 149

7.2. Diseño y formulación de estrategias 152
7.2.1. Modelo del océano azul 152
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias 158
7.3. Resumen de las estrategias formuladas 176
CAPÍTULO VIII 179
8. Selección de la estrategia 179
8.1. Método factores estratégicos claves..... 179
8.1.1 . Criterios de selección..... 180
8.1.2. Matriz de selección 181
8.2. Método de escenarios..... 185
8.2.1. Descripción de escenarios considerados..... 186
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios..... 188
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPCE 189
8.4. Descripción de estrategia seleccionada..... 191
8.5. Descripción de estrategia contingente 191
CAPÍTULO IX 193
9. Implementación de la estrategia 193
9.1. Mapa de la estrategia..... 193
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia 196
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos..... 197
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos..... 198
9.5. Iniciativas, responsables y planes de acción..... 200
9.6. Implementación de iniciativas 202
CAPÍTULO X 208
10. Evaluación..... 208
10.1. Evaluación cualitativa 208
10.1.1. Criterios de evaluación 208
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios 209
10.2.Evaluación financiera de la estrategia..... 211

10.2.1. Proyección de estados financieros 211
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia) 221
10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia) 225
CAPÍTULO XI 236
11. Conclusiones y recomendaciones 236
11.1. Conclusiones 236
11.2. Recomendaciones 238

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Evolución de las ventas 33
Gráfico 2.2: Evolución de las utilidades 34
Gráfico 2.3: Ciclo de Vida de la empresa 35
Gráfico 2.4: Organigrama de Video Broadcast 38
Gráfico 4.1: Importaciones anuales 67
Gráfico 4.2: Variación acumulada de enero a marzo 2014-2016 68
Gráfico 5.1: Número de estaciones de radio y televisión a nivel nacional . 91
Gráfico 5.2: Evolución del número de alumnos matriculados en estudios de pre grado 95
Gráfico 5.3: Egresados Universitarios Según Campo de Educación, 2014 97
Gráfico 5.4: Importaciones CIF por empresa 110
Gráfico 6.1: Cadena de valor de Video Broadcast 126
Gráfico 6.2: Evolución de los indicadores de rentabilidad 138
Gráfico 7.1: Lienzo de la situación actual de Video Broadcast 156
Gráfico 7.2: Lienzo de la situación actual de la industria 157
Gráfico 7.4: Lienzo de la nueva estrategia considerada 158
Gráfico 7.5: Modelo analítico para formular estrategias 160
Gráfico 7.6: Perfil estratégico Video Broadcast 166

Gráfico 7.7: Matriz Interna Externa 169
Gráfico 7.8: Matriz BCG de Video Broadcast 172
Gráfico 9.1: Mapa estratégico 194
Gráfico 10.1: Utilidad neta Video Broadcast 212
Gráfico 10.2: Ventas Video Broadcast 213
Gráfico 10.3: Variación % de las Ventas de Video Broadcast 213
Gráfico 10.4: Costos de ventas de Video Broadcast 214
Gráfico 10.5: Representación de los gastos operativos de Video Broadcast 217
Gráfico 10.6: Utilidad neta esperada, con y sin implementación estratégica 225

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Balance general de Video Broadcast, año 2015 40
Tabla 2.2: Estado de ganancias y pérdidas, año 2015 41
Tabla 3.1: Matriz de la visión actual para la empresa 44
Tabla 3.2: Matriz de la misión actual para la empresa 46
Tabla 3.3: Visión – Misión – Valores actuales 51
Tabla 4.1: Plazo máximo para aprobar planes de canalización 57
Tabla 4.2: Principales indicadores económicos de la economía mundial... 62
Tabla 4.3: PBI por sectores económicos 63
Tabla 4.4: Inflación y tipo de cambio 64
Tabla 4.5: Importaciones totales por país de origen en millones de US$- . 65
Tabla 4.6: Principales Productos, BC, en millones de US$ 66
Tabla 4.7: Número de hogares con televisor 72
Tabla 4.8: PESTEL 77
Tabla 4.9: Impacto de las variables del entorno en clientes / proveedores. 78
Tabla 4.10: Efecto de las variables del entorno en la empresa 82
Tabla 4.11: Matriz de Evaluación de Factores Externos 85

Tabla 5.1: Estaciones de televisión en el Perú, por departamento 92
Tabla 5.2: Número de Universidades 94
Tabla 5.3: Características de las principales empresas en la industria 100
Tabla 5.4: Importaciones CIF por empresa 101
Tabla 5.5: Distribución de la cartera de clientes de VB 106
Tabla 5.6: Proveedores y su participación 108
Tabla 5.7: Comparativo de páginas web de la competencia 111
Tabla 5.8: Matriz de Atractividad para los productos sustitutos 112
Tabla 5.9: Matriz de Atractividad de nuevos competidores 113
Tabla 5.10: Matriz de atractividad del poder de negociación de los clientes 114
Tabla 5.11: Matriz de Atractividad para el poder de negociación de proveedores 115
Tabla 5.12: Matriz de atractividad de la rivalidad de competidores 117
Tabla 5.13: Resumen de las Fuerzas de Porter 118
Tabla 5.14: Matriz de Perfil Competitivo MPC 122
Tabla 6.1: Indicadores financieros 133
Tabla 6.2: Benchmarking de líderes de la industria 141
Tabla 6.3: Benchmarking de líderes de la industria 142
Tabla 6.4: Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI 146
Tabla 7.1: Matriz FODA 161
Tabla 7.2: Matriz PEYEA 165
Tabla 7.3: Datos para Matriz BCG 170
Tabla 7.4: Participación Video Broadcast 174
Tabla 7.5: Ventas e Incremento Video Broadcast 2010-2015 174
Tabla 7.6: Matriz de Estrategia Principal 176
Tabla 7.7: Resumen de matrices 177
Tabla 8.1: Relación de estrategias 181
Tabla 8.2: Matriz de Rumelt 182

Tabla 8.3: Matriz de selección 184
Tabla 8.4: Comparación de estrategias y escenarios..... 188
Tabla 8.5: Matriz MPCE 190
Tabla 9.1: Objetivos Estratégicos y Específicos 196
Tabla 9.2: Indicadores y metas..... 199
Tabla 9.3: Plan de implementación de estrategias 201
Tabla 10.1: Evaluación cualitativa de las estrategias..... 210
Tabla 10.2: Estructura de costos de importación 215
Tabla 10.3: Análisis de costos y gastos de importación para proyectar mejoras en la estrategia 216
Tabla 10.4: Resumen financiero de la empresa 218
Tabla 10.5: Proyección de las principales variables 220
Tabla 10.6: Estado de ganancias y pérdidas, manteniendo la situación actual 222
Tabla 10.7: Estado de ganancias y pérdidas, incluyendo la implementación estratégica..... 224
Tabla 10.8: Balance general, manteniendo la situación actual 227
Tabla 10.9: Balance general, incluyendo la implementación estratégica . 228
Tabla 10.10: Flujo de efectivo, manteniendo la situación actual..... 230
Tabla 10.11: Inversión y costo de las iniciativas estratégicas 231
Tabla 10.12: Flujo de efectivo, incluyendo la implementación estratégica232
Tabla 10.13: Proyección de flujos de efectivo 232
Tabla 10.14 Cálculo del WACC 234
Tabla 10.15: Cálculo del VAN de la implementación estratégica..... 235

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: ENTREVISTA A CLIENTES (1)..... 242
Anexo 2: ENTREVISTA A NO CLIENTE (1) 253
Anexo 3: ENTREVISTA A DIRECTOR DE LA EMPRESA 262

Anexo 4: ENTREVISTA A PROVEEDOR 268
Anexo 5: ENTREVISTA A ESPECIALISTA DEL SECTOR..... 272
Anexo 6: ENTREVISTA A ESPECIALISTA DEL SECTOR..... 275
Anexo 7: ENTREVISTA A ESPECIALISTA DEL SECTOR..... 281
Anexo 8: Resultados del Focus Group..... 284
Anexo 9: Líneas de Negocio (proveedores condiciones) 290

BIBLIOGRAFÍA..... 291
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS 292

INTRODUCCIÓN

El presente documento, constituye el Plan Estratégico del periodo 2017-2019 para la empresa Video Broadcast, elaborado en concordancia con los objetivos y metas propuestas por la Gerencia. Se toma como punto de partida el análisis histórico de los estados financieros correspondientes a los años 2014, 2015 y la proyección del año 2016, además de la evaluación de los factores internos y externos para aplicar un modelo analítico que ayude a la elaboración del mismo.

El plan estratégico de Video Broadcast, es una herramienta de gestión para el mediano plazo, con un direccionamiento hacia el largo plazo, que resulta imperativo dentro de un contexto globalizado, competitivo y de cambio constante. Con esta herramienta se espera contribuir a robustecer la estructura de Video Broadcast, con el fin de aumentar su participación en el mercado, asegurando el posicionamiento de la marca y fortaleciendo sus procesos internos bajo una política de responsabilidad social y sostenibilidad.

El documento consta de 11 capítulos, a lo largo de los cuales se han investigado y desarrollado distintos tópicos, en primer lugar, recabando información necesaria para elaborar el plan estratégico para luego proceder a su desarrollo.

Se inicia el plan estratégico definiendo los antecedentes e identificando el problema u oportunidad en el capítulo I. Se complementa con la definición de los objetivos, junto con el alcance y las limitaciones de la investigación. De allí continúa el capítulo II, donde a manera general se describe a Video

Broadcast, para conocer el objeto en estudio, su estructura y su situación actual, tanto a nivel de mercado como financiera.

El capítulo III describe la proyección de Video Broadcast, detallándose entre otras su visión, misión y los valores en los que se desarrolla. Este es el marco para el plan estratégico y da paso al capítulo IV, donde se hace un análisis completo del entorno. Se evalúa el impacto que las variables externas tienen sobre los clientes y proveedores, así como sobre la misma empresa, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas, con las que se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

En el capítulo V se describe y analiza la industria de las telecomunicaciones, en temas como la oferta, la demanda y la descripción de las cinco fuerzas competitivas. Se elabora la matriz de atractividad de cada una de las fuerzas y la matriz de perfil competitivo.

El capítulo VI constituye una descripción completa de las actividades de la cadena de valor de Video Broadcast, cubriendo las siguientes áreas: Finanzas, Legal, Soporte Técnico, Planeamiento, Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Servicio Post venta. Luego, en el capítulo VII se formulan los objetivos estratégicos y se presenta el diseño de las estrategias con el apoyo de la información que brinda el modelo del Océano Azul y las matrices FODA, PEYEA, Boston Consulting Group, entre otras.

En el capítulo VIII se realiza la selección de las estrategias a implementarse, proponiendo posibles escenarios de ocurrencia, para concluir con la estrategia seleccionada y contingente. De allí se pasa al

capítulo IX, donde se describe la implementación de la estrategia seleccionada; así como el cuadro de mando donde se formulan los objetivos, indicadores y metas de acuerdo al modelo del Balanced Scorecard.

En el capítulo X se evalúan los indicadores financieros como parte del presupuesto estratégico, los cuales deben monitorearse y auditarse como parte del proceso de planeamiento estratégico. Finalmente, en el capítulo XI se presentan las principales conclusiones y recomendaciones, al culminar el plan estratégico.

En el capítulo X se evalúan los principales estados financieros (Balance general, Estado de ganancias y pérdidas y Flujo de caja) proyectándolos a tres años sin y con la aplicación de la estrategia propuesta. Se analizan los indicadores financieros y su comportamiento bajo estos dos escenarios incorporando en la proyección con estrategia, el presupuesto estratégico. Adicionalmente se calculan el VAN y la TIR del proyecto los cuales evidencian los beneficios para los accionistas si optaran por la implementación del planeamiento estratégico propuesto. Finalmente, en el capítulo XI se presentan las principales conclusiones y recomendación, al culminar el plan estratégico.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1. Antecedentes

En la actualidad, la importación de equipos profesionales para la industria de televisión, cines, montaje de escenografías y equipo especializado, atraviesa un momento favorable, alentado por el crecimiento de producciones locales y por la incorporación de la tecnología digital y audiovisual de última generación. Los principales productores de contenidos y canales de televisión local buscan mejorar la calidad de sus producciones para ser más competitivos, creando producciones que puedan ser exportadas, para lo cual se vienen haciendo considerables e interesantes inversiones en el rubro[1].

La creciente demanda de equipos encuentra a un sector que está preparado para satisfacer esas necesidades, debido a que el país tiende cada vez más a la profesionalización y enriquecimiento técnico de los negocios creando así ventajas competitivas y comparativas en el sector. Los clientes buscan localmente proveedores con variedad de marcas y dispuestos a dar servicios de alta calidad, brindando soluciones innovadoras[2] con el

[1] INGA, Claudia y TAIPE, Abraham. "El negocio de la televisión vuelve a ser rentable en el Perú". [en línea]. En: **El Comercio**. [en línea]. (PE): 15/12/2014. Microsoft HTML. Disponible en http://elcomercio.pe/economia/peru/television-peruana-negocio-vuelve-rentable-pais-noticia-1778420

[2] Entrevista realizada a la Compañía Peruana de Radiodifusión S.A. (América Televisión) en Anexo 1.

apropiado ratio costo-beneficio según al tipo de negocio que se desea atender.

Sin embargo, a pesar del crecimiento en la demanda, se ha dado una masificación en el uso del video en las plataformas multimedia. Por lo tanto, cada vez hay más alternativas y opciones en el mercado, y que sumado a la globalización, se traduce en mayor competencia. Entonces, si bien el mercado crece, la oferta se masifica y por ende los productos se reducen en costos y en márgenes[3], obligando a los actores a tener que reinventarse en ser cada día más eficientes y eficaces.

Video Broadcast es una empresa de ingeniería dedicada a la asesoría, diseño, suministro e instalación de equipamiento orientado exclusivamente al rubro de producción y radiodifusión de audio y video.

Fue constituida originalmente en el año 1990 por los dueños del grupo CARSA. Dicho grupo, a través de su empresa CARSA PROFESIONAL, era representante oficial de Sony Broadcast para el territorio peruano, cuyo mercado eran las empresas radiodifusoras y productoras de televisión.

La empresa cuenta con 25 trabajadores y presenta una estructura organizacional donde la Gerencia General y el Sub Gerente son los pilares en las decisiones que adopta la organización, adicionalmente cuenta con un staff de ventas y asesoría la cual

[3] Entrevista realizada al Director de Video Broadcast en Anexo 3

está conformada por profesionales en la especialidad de ingeniería, con vasta experiencia en la rama de las comunicaciones y sistemas de video y audio.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Existen oportunidades de crecimiento y expansión, en la medida en que la televisión y el cine peruano incrementan el número de producciones que desarrollan. A lo que se le suma clientes que cada vez son más exigentes en cuanto al contenido, pero también a la calidad de la imagen[4]. Pero ante esta oportunidad, la empresa también atraviesa problemas.

Video Broadcast es una empresa que cuenta con procesos de negocio definidos en todas las áreas. Sin embargo, estos no se encuentran integrados para lograr el éxito de la organización. Encontrándose además que no se han enfocado en explotar la calidad y la innovación, que son los factores que diferencian a la empresa del resto de negocios en el rubro.

No ha tenido como política generar planes estratégicos de negocio que le permita entre otras cosas, revisar en forma periódica su portafolio, identificar sus fortalezas y debilidades para utilizarlas en el diseño de estrategias de negocio. Es así que no identifican ni aprovechan nuevas oportunidades que le podrían garantizar a la empresa un crecimiento sostenible, desarrollando y conservando una ventaja competitiva.

[4] PORTUGAL, Nancy. "La idea es asociarnos con productoras extranjeras y hacer series para la TV". En: **Gestión**. [en línea]. (PE): 13/04/2015. Microsoft HTML. [citado 13 abril 2015]. Disponible en http://gestion.pe/empresas/idea-asociarnos-productoras-extranjeras-y-hacer-series-tv-2128746

1.3. Justificación del proyecto

Video Broadcast durante los últimos años ha disminuido su nivel de participación del mercado (2013 (37.5%), 2014(30.0%) y 2015(30.2%)), producto de la falta de una administración estratégica que le permita formular planes estratégicos orientados a penetrar mercados que no están saturados aún con este tipo de productos y servicios que ofrece la empresa, con un sector que se encuentra incentivado por las políticas del gobierno en los temas de telecomunicación y cinematografía (Ley de Radio y Televisión, Ley de la Cinematografía Peruana).

Esta es una empresa que responde al movimiento propio del giro del negocio, actuando de manera reactiva, con poca comunicación interna, con procesos y funciones no definidos sin una visión integral del negocio generando incertidumbre entre los empleados[5]. Esto se debe a la ausencia de un proceso integrador que guíe sus acciones y les permita dirigir todos sus esfuerzos hacia el logro de objetivos.

A nivel académico, este proyecto da a conocer a estudiantes de administración y carreras afines, tanto de pregrado como de postgrado, la manera en la que debe realizarse un plan estratégico empresarial para el caso de una empresa operativa peruana, mostrando que es necesario aplicar conocimientos académicos que permitan realizar un correcto análisis interno y externo de

[5] Resultado de Focus Group realizado a los trabajadores de Video Broadcast S.A en Anexo 8

ella y también desarrollar estrategias para luego evaluarlas financieramente y aplicarlas.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo General:

El objetivo general es desarrollar un Plan Estratégico para la Empresa **Video Broadcast**, que cubra el período entre el año 2017 y el 2019, que le permita impulsar un crecimiento sostenible a largo plazo, en base a su calidad e innovación y con la representación de marcas reconocidas a nivel mundial, aprovechando las oportunidades del entorno.

1.4.2. Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos que se han trazado son los siguientes:

- Crear una visión y misión para Video Broadcast que estén alineadas a una visión estratégica y que les permitan aprovechar las oportunidades del mercado, haciendo uso de sus fortalezas, durante el período 2017-2019.
- Identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta Video Broadcast a partir del análisis del macro entorno y de la industria.
- Describir a la industria en la cual opera Video Broadcast para conocer el poder de negociación de los compradores y de los proveedores, así como la amenaza

de entrantes, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

- Identificar las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa, a partir de un análisis interno que permita la revisión de las distintas áreas operativas.
- Formular objetivos estratégicos que cubran las expectativas de los accionistas para el período 2017-2019.
- Diseñar, analizar y seleccionar estrategias que lleven al logro de los objetivos.
- Desarrollar un plan de implementación estratégica, con objetivos específicos, indicadores y metas, que se traducen en iniciativas tácticas y operacionales con responsables y presupuestos para cada uno de ellas.
- Evaluar financieramente el impacto en la empresa de la implementación de este plan estratégico.
- Establecer monitoreo y control.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

El alcance que este plan estratégico tiene es el siguiente:

- A nivel geográfico, considera el área de Lima Metropolitana, pero reconociendo que los clientes utilizan los productos que Video Broadcast vende para llegar a todo el Perú. También se ha considerado que los proveedores se encuentran en el extranjero.

- En cuanto al alcance temporal, este plan estratégico se ha diseñado para un horizonte de tres años, que comprende el período desde el año 2017 hasta el 2019.
- En relación con las áreas del negocio, el plan estratégico incluye a la empresa como un todo, es decir que cubre a ventas, finanzas, administración, operaciones y todas las áreas de soporte.

Las limitaciones encontradas en el desarrollo del plan estratégico son:

- Falta de entendimiento de parte de la Alta Dirección acerca de la importancia de contar con un plan estratégico que le permita a la empresa definir claramente su rumbo en el futuro. Esto se subsanó con una reunión de entendimiento que se tuvo con los dos directivos.
- Falta de un ERP que facilite el análisis de información financiera y logística para la elaboración del plan estratégico.
- Dificultad para coordinar las entrevistas y citas, las cuales con frecuencia eran pospuestas, pero que fue solventado con la insistencia de los investigadores.
- Acceso limitado a detalles de aduanas (para analizar más a fondo a la competencia) que se encuentra en el portal de la SUNAT.

CAPÍTULO II

2. La empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

Video Broadcast S.A., es una empresa que pertenece al grupo del mismo nombre. Fue constituida originalmente en el año 1990 por los dueños del grupo CARSA. Dicho grupo, a través de su empresa CARSA PROFESIONAL, era representante oficial de Sony Broadcast para el territorio peruano, cuyo mercado eran las empresas radiodifusoras y productoras de televisión. La intención de la creación de la empresa Video Broadcast S.A. respondió a la estrategia de poder manejar marcas competidoras de Sony pero bajo una razón social diferente para evitar conflictos propios de dicha acción.

A mediados del año 1992, el entonces gerente general y accionista de Carsa Profesional renuncia a la empresa y propone que le paguen su participación en Carsa Profesional con el valor en libros de la empresa Video Broadcast la cual, luego de casi dos años de operación, se encontraba en quiebra técnica y sus resultados acumulados habían sido muy por debajo de lo esperado debido a la deficiente gestión. Todo esto sumado al hecho que Sony Broadcast tomó conocimiento de esta situación y le exigió al grupo Carsa deshacerse de o liquidar Video Broadcast.

Es bajo esa coyuntura que a finales del año 1992, toman control de la empresa los actuales dueños accionistas Raúl Soriano Denegri (socio mayoritario) y Gustavo Reátegui Rodríguez, ambos ingenieros electrónicos especializados en sistemas de comunicación audiovisual y radiodifusión.

Para el año 2004, el Ing. Reátegui fundó la empresa Acquacultivos del Pacifico, dedicada a la acuicultura de conchas de abanico. Por su lado, el Ing. Soriano tenía desde 1991 la empresa Productos de los Andes, la cual en el año 2006 entró en insolvencia y fue absorbida por Aquacultivos del Pacífico mediante un intercambio de acciones. Es por ello, que en la actualidad, el grupo Video Broadcast está conformado por las empresas Video Broadcast y Aquacultivos del Pacífico, a lo que se suma posteriormente, a finales del 2014 la empresa A+V, la cual es una franquicia de origen chileno, dedicada a la transferencia de contenidos publicitarios sobre una plataforma digital.

Si bien el crecimiento de Video Broadcast S.A, desde 1993 hasta el 2004 fue positivo y muy importante, a partir del 2005 se pone en marcha un plan de posicionamiento y consolidación tanto de marca como de la empresa misma, dentro del cual se distinguen por un lado priorizar la calificación del recurso humano y por otro lado, fortalecer la posición económica-financiera ante bancos, con el fin de poder acceder a mejores condiciones de crédito para usar dicha ventaja como una herramienta comercial.

En lo referente al recurso humano, la empresa puso en práctica un plan de reorganización por áreas operativas funcionales debidamente conformadas, con un jefe y un sub jefe, más un equipo de colaboradores junior, de forma tal que adquieran autonomía operativa y puedan proyectarse en el tiempo según sus propias necesidades de forma proactiva y espontánea. Por otro lado, esta nueva estructura permitía asegurar la continuidad en la línea de mando en caso alguno de los colaboradores decida dejar la organización, evitando situaciones de sobresalto o vacíos temporales. Es así que se crean formalmente las áreas de Ventas y Proyectos, Ingeniería y Soporte, Contabilidad y Finanzas, y Operaciones y Logística.

Por otro lado, esta nueva estructura, permitía mostrar una línea de carrera para los colaboradores dentro de cada área. Se establecieron requisitos mínimos para poder ocupar una jefatura de área, tal como contar con título profesional y/o maestría en su especialidad. Esto iba de la mano con la política de la empresa de promover los estudios y la capacitación continua y certificación de marcas representadas, apoyando al colaborador mediante financiamiento y facilidades laborales con el fin de que culminen sus carreras, obtengan sus títulos profesionales y sus respectivas colegiaturas profesionales. Esta estrategia permitió calificar exitosamente para obtener contratos de soporte y asistencia de mayor tamaño y complejidad, y por ende, montos y rentabilidad, así como proyectos llave en mano, con suministro, instalación y puesta en marcha de soluciones integrales.

Cabe mención especial el énfasis puesto en el área de Ingeniería y Soporte, por el cual se logró que todos los ingenieros de esta área logren titularse y obtener sus colegiaturas, permitiendo mostrar al mercado una diferenciación con respecto a sus similares.

Asimismo, referente a las medidas de fortalecimiento económico-financiero, se vio la necesidad y conveniencia de incrementar el patrimonio de la empresa mediante la adquisición de una propiedad, que además de ser instalaciones debidamente acondicionadas propias, se pudiese usar luego como garantía prendaria para facilitar la obtención de líneas de financiamiento para capital operativo y de intermediación de crédito a clientes, y a la vez abaratar el costo de dinero. Esto permitió mejorar las herramientas de ventas e incrementar el capital operativo para el crecimiento de la capacidad de contratación.

Las ventas anuales se han mantenido en su nivel histórico superando la meta de los USD 7MM, con resultados siempre positivos y márgenes de utilidad bastante competitivos.

Finalmente, desde el año 2013, la empresa viene recurriendo a consultores externos en coaching y desarrollo de las capacidades de sus mandos medios y demás colaboradores, de forma tal que sus gerentes cedan la parte operativa a dichos mandos y ellos se dediquen al planeamiento estratégico del grupo.

2.2. Descripción del negocio

Video Broadcast pertenece al sector económico *ventas minoristas de equipos de uso doméstico* CIIU 52335 según la clasificación otorgada por la SUNAT. El giro del negocio es la importación de equipos de audio y video profesional, para los canales de televisión, universidades y producción de material audiovisual (películas, reportajes), entre otros.

Los equipos que se comercializan se encuentran catalogados y regulados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), dentro del rubro de equipos de telecomunicaciones.

Además, la empresa ofrece soluciones integrales, lo que incluye el servicio de instalación, armado de escenografías y soporte técnico; logrando atender el mercado profesional de audio y video, mediante marcas de alta calidad que gozan de reconocimiento mundial. Es por ello que esta empresa debería considerarse dentro de la categoría de ingeniería y representaciones.

En el Anexo 9 se presentan las líneas de negocio con el detalle de sub líneas y partes con las que realiza negocios esta empresa.

2.3. Ciclo de vida de la empresa

Tras la compra de la empresa, en el año 1992, la gerencia de Video Broadcast buscaba cubrir la demanda de los principales canales de televisión, en relación a equipos de audio y video. Eran conscientes de que los productos que forman parte del negocio tendrían un ciclo de vida, aunque no conocían por adelantado su forma y duración.

Iniciaron la introducción de sus productos y durante un periodo de ocho meses las ventas registraron un crecimiento lento, mientras los productos se iban introduciendo en el mercado de radiodifusión (canales y mercado de telecomunicación). En esta etapa, Video Broadcast no registró utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción de sus productos.

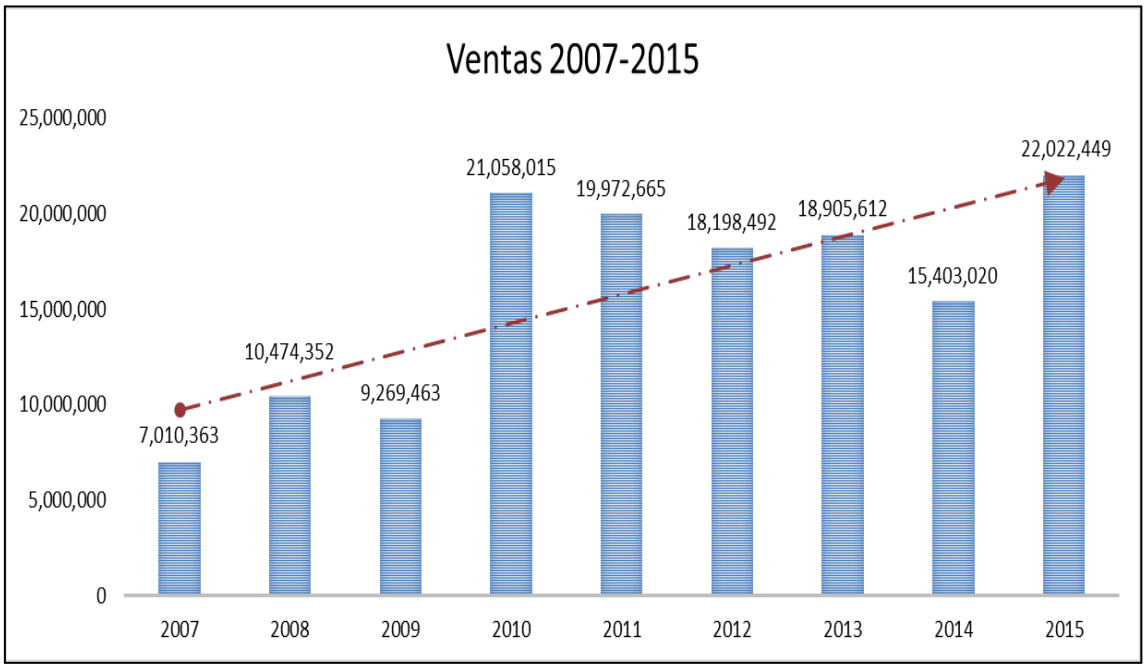
Ese mismo año ganó dos licitaciones importantes, una con el Estado y otra con Frecuencia Latina, para la renovación de cámaras de estudio. Este hecho definió la introducción de sus productos al mercado porque en ese momento sus marcas aún no tenían presencia en el país y lograron desplazar a marcas reconocidas como Sony, siendo la marca Ikegami la que desplazó a Sony.

Durante los siguientes años, lograron tener una rápida aceptación en el mercado, entrando a una etapa de crecimiento de las ventas de manera constante. Los productos fueron aceptados por gran cantidad de compradores potenciales, generando incremento en

las utilidades. En la actualidad, Video Broadcast se encuentra de acuerdo al ciclo de vida de las empresas, en la etapa de crecimiento con un posicionamiento diferenciado en el mercado y con una capacidad técnica comprobada pasando de ser una pequeña a una mediana empresa.

La evolución de las ventas y de las utilidades, en base a lo cual se determina la etapa del ciclo de vida se presenta en la Tabla 2.1. Se observa que hay años con decrecimiento, pero esto se debe a aspectos puntuales que se detallarán más adelante en este plan estratégico y no a condiciones generales del mercado, como lo prueba el crecimiento del año 2015.

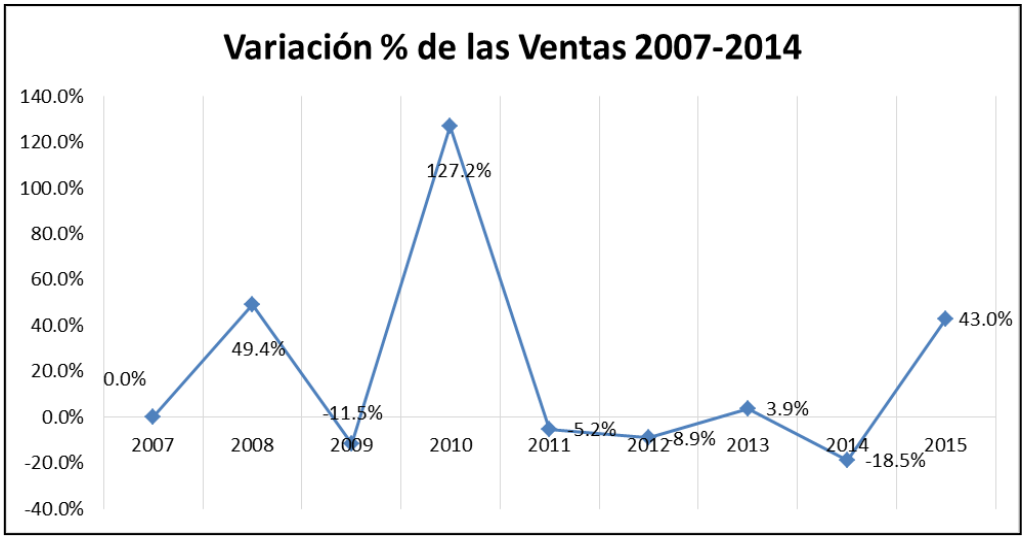
Gráfico 2.1: Evolución de las ventas
(Años 2010-2015)



Fuente: Estado de ganancias y pérdidas de Video Broadcast
Elaboración propia

Gráfico 2.2: Evolución de las utilidades

(Años 2010-2015)



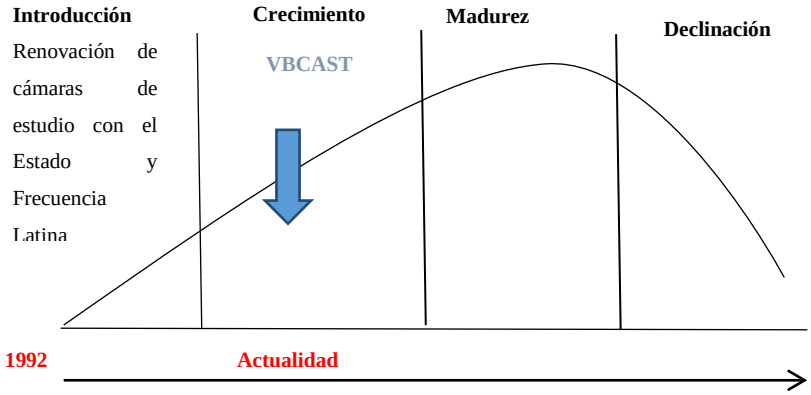
Fuente: Estado de ganancias y pérdidas de Video Broadcast
Elaboración propia

En el caso de una tecnología en particular, la madurez se da cuando su uso decrece y está en camino a ser sustituido por una nueva innovación[6]. Pero en este caso se trata de una empresa que comercializa distintas tecnologías y tiene la capacidad de evaluar nuevas tendencias para ir sustituyendo los productos que ofrecen. Es por esto que se considera que la empresa aún está en la etapa de crecimiento, debido a que las ventas continúan incrementándose pero a un menor ritmo, han aumentado el número de competidores y se requiere de un esfuerzo comercial para diferenciar el producto.

[6] ESCUELA DE ORGANIZACIÓN NDUSTRIAL. **Competitividad. Criterios de Selección de Tecnologías en Competitividad**. [en línea]. Cataluña; EOI, 2015. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Criterios_de_Selecci%C3%B3n_de_Tecnolog%C3%ADas_en_Competitividad

En el gráfico 2.3. se presenta el ciclo de vida de Video Broadcast, donde la empresa se ubica al final de la etapa de crecimiento.

Gráfico 2.3: Ciclo de Vida de la empresa



Fuente: Información histórica de ventas y utilidades Video Broadcast
Elaboración propia

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

La empresa cuenta con 25 trabajadores y presenta una estructura organizacional donde la Gerencia General y el Sub Gerente son los pilares en las decisiones que adopta la organización. Ellos cumplen además del rol propio de la Gerencia, una función comercial, gestionando directamente con los clientes los proyectos futuros.

Hace dos años han reorganizado la empresa agregando las posiciones de jefaturas por áreas, con un diseño horizontal, sin muchos estratos, como se presenta en el Gráfico 2.2. Esto hace que la organización sea ágil, en cuanto a adaptación al cambio y con los esfuerzos enfocados en las actividades principales de la empresa.

A continuación se detalla las funciones generales de cada área de la empresa:

Gerencia y Sub-Gerencia: Son los encargados de todas las negociaciones con los clientes principales, tales como canales de televisión, productoras, universidades que cuenten con la facultad de Comunicaciones entre otros.

Asimismo la Sub-Gerencia es la encargada de dar el último visto bueno para la contratación de nuevos colaboradores en todas las áreas de la empresa. Hace funciones de Marketing directo con los clientes, consolidando los proyectos y manteniendo estrechas relaciones comerciales entre ellos.

Administración y Finanzas: Son los encargados de gestionar la contabilidad de la empresa así como de buscar obtener liquidez y una mayor generación de recursos para ésta. Son responsables de elaborar y analizar los estados financieros. Otra de sus funciones es la Gestión de Recursos Humanos en términos de pago de planillas.

Marketing y Ventas: Están encargados de realizar funciones de marketing y gestión comercial, así como el acercamiento y negociación con los clientes que no son gestionados por la gerencia y sub gerencia. También se encargan de las demostraciones de los equipos que son importados bajo el régimen de Admisión Temporal.

Legal: Es un servicio externo que se encarga de la revisión de los contratos con los clientes y de las normas reguladoras actuales.

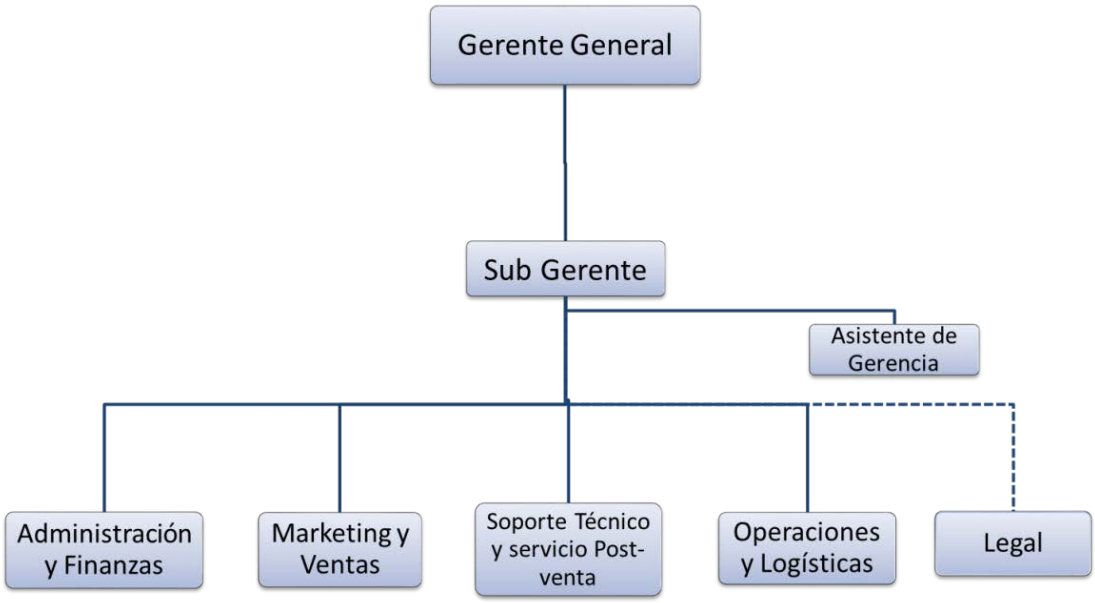
Soporte y servicio técnico interno: Son los encargados de brindar el soporte que las diferentes áreas de la empresa necesita para su operación.

Soporte y servicio técnico externo: Son los encargados de brindar el soporte y servicio post venta a los clientes. Coordinan con los clientes para la puesta en marcha de los equipos en caso sean vendidos con previas configuraciones, entre otros.

Operaciones y Logística: Son los encargados de realizar todo el seguimiento previo a la importación de los equipos así como la operación de importación con apoyo de terceros tales como agente de aduanas, agente de carga, entre otros. Asimismo, encargados de la facturación de todos los equipos y servicios que se venden a los clientes, así como la comunicación constante para el status de cada orden de compra colocada.

Actualmente, Video Broadcast no cuenta con manual de funciones donde se detalle las características y/o tareas por cada puesto.

Gráfico 2.4: Organigrama de Video Broadcast



Fuente: Estado de ganancias y pérdidas de Video Broadcast
Elaboración propia

Sin embargo, aún existe duplicidad de funciones, donde un área ejecuta trabajos propios de otra área. Además, no cuentan con áreas claves como la de Gestión Humana o Marketing trayendo como consecuencia conflicto de intereses, pérdida de talento humano entre otros.

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria

La industria de la producción de video está en una evolución permanente, habiendo alcanzado una etapa digital. Pero aún dentro de esta etapa se ha ido pasando de cámara portátil a la estereoscopia, de la tarjeta capturadora al montaje en web 2.0. y de la cinta a Youtube u otros medios electrónicos para la

transmisión de información[7]. Esta evolución ha permitido el surgimiento de productoras independientes, incrementando el número de demandantes. Al mismo tiempo, la competencia ha crecido, poniendo más presión en los oferentes para brindar un mejor servicio y ofrecer tecnología de punta.

El análisis del balance general que se presenta en la tabla 2.1 muestra que la empresa tiene un 48% de índice de endeudamiento, siendo todo de corto plazo. Sin embargo, la liquidez de la organización es de 2.06 porque los activos corrientes duplican a las deudas. El 75% de dichos activos son cuentas por cobrar comerciales y le siguen las existencias o inventarios con 16%.

Posteriormente, en la Tabla 2.2. se muestra el estado de ganancias y pérdidas, donde se visualiza como en el año 2015, Video Broadcast tuvo S/. 826,547 de utilidades netas, lo que representa el 3.75% de las ventas. El principal rubro es el costo de ventas con 74.73% y le siguen los gastos de ventas con 12.72%.

BUSINESSCOL.COM. **Incoterms Internacional Commerce Terms**. [en línea]. Bogotá: BusinessCol.com, 2007. [citado 25 setiembre 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm

[7] GALINDO, Fernando y NÓ, Javier. **Evolución de la tecnología audiovisual digital: de la handycam a la estereoscopia, de la tarjeta capturadora al montaje en web 2.0. y de la cinta a Youtube**. [en línea]. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, 2010. Adobe Acrobat. Disponible en http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer29-07-galindo.pdf

Tabla 2.1: Balance general de Video Broadcast, año 2015

(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVO CORRIENTE		**PASIVO CORRIENTE**	**HISTORICO**
		PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO	
EFECTIVO Y EQUIVALENTES EFECTIVO	504,451.00	TRIBUTOS Y CONTRAPRESTACIONES	-488,303.00
CTAS.POR COB.COMERCIALES TERCEROS	8,597,978.00	REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR	352,642.00
CTAS.POR COB.PERSONAL, ACCIONISTAS	441,724.00	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES TERCEROS	3,044,998.00
CTAS.POR COB.DIVERSAS RELACIONADAS	184,717.00	CUENTAS POR PAGAR A LOS ACCIONISTAS	593,566.00
EXISTENCIAS	1,801,040.00	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,763,012.00
SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO	12,201.00	PASIVO DIFERIDO	336,973.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**11,542,111.00**	**TOTAL PASIVO CORRIENTE**	**5,602,888.00**
		PASIVO NO CORRIENTE A LARGO PLAZO	
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**0.00**
ACTIVO NO CORRIENTE		**PATRIMONIO**	
ACTIVOS ADQUIRIDOS EN ARRENDAMIENTO FINANCIEF	1,097,475.00	CAPITAL	1,597,227.00
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	513,291.00	RESERVAS	152,965.00
DEPRECIACION ACUMULADA	-1,413,336.00	RESULTADOS ACUMULADOS	3,574,206.00
INTANGIBLES	18,110.00	RESULTADO DEL EJERCICIO	826,547.00
AMORTIZACION DE INTANGIBLES	-3,818.00		
	211,722.00		**6,150,945.00**
TOTAL ACTIVO	**11,753,833.00**	**PASIVO Y PATRIMONIO**	**11,753,833.00**

Fuente: VIDEO BROADCAST. **Estados financieros 2015**. Lima: Video Broadcast, 2016.

Tabla 2.2: Estado de ganancias y pérdidas, año 2015

(Expresado en Nuevos Soles)

VENTAS	0.00	22,022,449.00
VENTAS LOCALES	23,526,011.00	
(-) DESCUENTOS, REBAJAS Y DEVOLUCIONES	-1,503,562.00	
COSTO DE VENTA		-16,456,867.00
UTILIDAD BRUTA		**5,565,582.00**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		-1,360,323.00
GASTOS DE VENTAS		-2,801,544.00
UTILIDAD OPERATIVA		**1,403,715.00**
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
INGRESOS EXCEPCIONALES		0.00
INGRESOS FINANCIEROS		1,039,230.00
INGRESOS DIVERSOS		11,126.00
PERDIDA POR MEDICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		0.00
GASTOS FINANCIEROS		-1,187,713.00
RESULTADOS ANTES DE PARTICIPACIONES		**1,266,358.00**
PARTICIPACIÓN LEGAL DE LA RENTA		-101,309.00
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS		1,165,049.00
IMPUESTO A LA RENTA		-338,502.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		**826,547.00**
RESERVA LEGAL		0.00
UTILIDAD A REPARTIR O RE - INVERSIÓN		**826,547.00**

Fuente: VIDEO BROADCAST.. **Estados financieros 2015**. Lima: Video Broadcast., 2016.

CAPÍTULO III

3. Formulación de visión, misión y valores de la empresa

En este capítulo se han analizado la misión, visión y valores actuales de la empresa Video Broadcast para reformularlos en caso no guarden congruencia con los objetivos estratégicos planteados en la empresa y que apoye en su consecución.

3.1. Visión

La visión es el primer paso para hacer un plan estratégico, porque declara en que se quiere convertir una empresa en un futuro. Es de vital importancia que la gerencia y los ejecutivos concuerden en lo que la empresa quiere lograr y orientarán sus operaciones para que la visión se materialice y se sienten las bases correctas para la declaración de la misión y generación de objetivos alcanzables.

3.1.1. Visión actual de la empresa

La visión es la expectativa que tiene la empresa a largo plazo sobre cómo quiere verse en el futuro. Debe ser realista, ambiciosa pero sobre todo que motive a las personas a su logro.

La visión que tiene definida la empresa es:

"Ser reconocidos por la excelencia y vigencia de nuestros servicios y soluciones"

3.1.2. Análisis de la visión actual

La visión actual es breve, con un solo enunciado; sin embargo, se ha formulado posteriormente a la misión y no ha contado con la participación de todos los funcionarios para su elaboración. El pretender ser reconocidos por factores como excelencia y vigencia deben ser medibles y por ahora no se cuenta con ella en este sector. Es vaga en cuanto a propósito futuro ya que no precisa los horizontes de tiempo ni los aspectos en los que quiere lograr la excelencia. Con este enunciado existe una falta de claridad en los propósitos y de un reto para la organización dado que no refleja las metas claras de los líderes.

3.1.3. Matriz de la visión de la empresa

Lo que sigue es un análisis de aquellos elementos no cubiertos y que servirán de base para la formulación de una visión más consistente con lo que la empresa busca a futuro.

Tabla 3.1: Matriz de la visión actual para la empresa

Elementos de análisis	SI	NO	¿Por qué?
¿Está formulada con la participación de la mayoría de líderes?		X	En este caso has sido solo dos personas las que han definido la visión relacionándola con sus propios objetivos
¿Está definida en el tiempo?		X	No, ya que no hace referencia al tiempo en que se planifica lograr la visión.
¿Es consistente con la misión?		X	No, ya que ha sido formulada posteriormente a la misión.
¿Está orientada a objetivos y metas?		X	No, ya que es poco precisa
¿Es positiva e inspiradora?		X	No porque está más enfocada a un alcance individual y no como organización
¿Es realista y posible de alcanzar?		X	No porque es muy subjetiva

Fuente: VIDEO BROADCAST. **Visión actual de la empresa Video Broadcast**, Lima: Video Broadcast, 2016.
Elaboración propia.

3.1.4. Visión propuesta

La visión que se propone para la empresa es:

"Ser la mejor empresa a nivel nacional en importación de equipos profesionales para la industria de televisión y equipos especializados en el 2019, manteniendo su rentabilidad y ofreciendo soluciones tecnológicas de última generación en audio y video profesional capaces de adaptarse a las necesidades del mercado y con personal comprometido para su logro."

Esta propuesta de visión define la visión a futuro: ser la mejor empresa nivel nacional con un horizonte temporal alineado con el plan maestro propuesto por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones como año límite para culminar con la migración de la señal análoga a la señal digital, considerando que la empresa se vea como una que ofrece productos con calidad constante y flexibilidad de adaptación. Destaca el rol de las personas y sus comportamientos para la consecución de los objetivos.

3.2. Misión

La declaración de la misión manifiesta lo que la organización es, haciendo mención directa al porqué de su existencia, identificando la importancia de las operaciones de una empresa en relación al producto y mercado pero enfocada en el presente.

Debe ser de propósito consensuado, que todos la identifiquen como la dirección que deben tomar en las decisiones de negocio, proveyendo la base para la formulación de los objetivos generales y sirviendo de guía para futuras decisiones de inversión de la organización.

3.2.1. Misión actual de la empresa

La misión enunciada por la empresa es la siguiente:

"Somos un grupo de talento humano especializado, proveedor de servicios y soluciones de ingeniería en

comunicaciones, basados en innovación, vigencia, confiabilidad y experiencia"

3.2.2. Análisis de la misión actual

La declaración de la misión actual no cubre con la mayoría de los elementos que debería tener para lograr una administración efectiva de sus estrategias. Lo que sigue es un análisis de aquellos elementos no cubiertos.

Tabla 3.2: Matriz de la misión actual para la empresa

Elementos de análisis	SI	NO	Por qué
Asegura consistencia y calidad		X	Falta dar mayor énfasis al enunciado la oferta de valor
Define el punto de referencia central		X	Está enfocada a temas sociales más que al cliente o sus productos
Logra el compromiso de los miembros de la empresa		X	Para objetivos personales sí, pero no para los objetivos estratégicos de la organización.
Compromete y logra lealtad de lo realizado		X	Faltan elementos integradores de compromiso
Ayuda a consolidar la imagen		X	No transmite confianza ni seguridad
Establece un clima organizacional general		X	No es integradora en los objetivos

Fuente: VIDEO BROADCAST. **Visión actual de la empresa Video Broadcast**, Lima: Video Broadcast, 2016.
Elaboración propia.

3.2.3. Elementos de la misión de la empresa

La misión que se propone, y que se presenta en el siguiente apartado, tiene los siguientes elementos:

- Ofrece calidad, al brindar soluciones integrales, es decir de equipo más servicio.
- Busca el compromiso de todos los colaboradores de la empresa.
- Consolida la imagen corporativa, con enfoque en la tecnología de punta.
- Establece un punto de referencia, que geográficamente se refiere al mercado peruano.

3.2.4. Misión propuesta

La misión que se propone para la empresa Video Broadcast es:

"Brindar soluciones integrales con equipos y servicios de audio y video profesional de última generación en el mercado nacional, superando las expectativas de los clientes a través de un equipo humano practicando los valores más importantes y comprometidos con procesos que aseguren la generación de valor para sus accionistas".

Esta misión proporciona a los miembros de la organización una dirección unificada que promueve un objetivo compartido entre los empleados de todos los niveles. Contempla claramente las perspectivas y estrategia que piensa adoptar para su logro y lo analizado en la matriz de la visión actual.

Estos dos conceptos así definidos se convierten en esenciales en una organización para asegurar la generación de valor de la compañía.

3.3. Valores

3.3.1. Valores actuales de la empresa

Los valores que actualmente ha declarado Video Broadcast y que continúan vigentes en las operaciones son los siguientes:

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Justicia frente al abuso
- Solidaridad

3.3.2. Análisis de los valores actuales

Algunos valores, si bien son muy importantes y se practican en la organización, no logran terminar de consolidarse y sincronizarse con la misión y visión de la empresa. Además, requieren transmitir el verdadero espíritu y cultura organizacional que se quiere promover para el logro de los objetivos estratégicos aún cuando se encuentren formalmente difundidos y publicados en distintos lugares de la empresa incluida su página web.

Los valores que se diseñen tienen que permitir la identificación de las personas con la organización, mediante la ética y el compromiso; buscando un comportamiento acorde con los objetivos que la empresa tiene.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Los valores que se proponen en el siguiente punto se han desarrollado considerando la naturaleza de la empresa, los objetivos estratégicos que tiene y que deben ser asumidos por los trabajadores de la empresa, así como por sus proveedores. Es decir que se tiene un enfoque de toda la cadena de valor. Los elementos son integradores, alineados con lo que pide la visión, misión y los valores individuales y organizacionales, estableciendo un marco para la implementación estratégica.

3.3.4. Valores propuestos

Los valores que se proponen para Video Broadcast y que serán los pilares para la consecución de la misión y visión son los siguientes:

- Honestidad: Comportarse y expresarse siempre con la verdad. En el trato con sus compañeros, clientes y proveedores.
- Lealtad: Identificarse con la empresa en toda circunstancia. Buscando oportunidades que aseguren generación de valor

- Laboriosidad: Realizar con dedicación, tenacidad y convicción las tareas que permiten lograr los objetivos y metas. Superan las expectativas de los clientes
- Respeto: Tener consideración y reconocimiento de la dignidad de las personas. Recogiendo soluciones innovadoras y reconociendo a las personas que tuvieran las ideas
- Equidad: Aplicar la igualdad en deberes y responsabilidades pidiendo cuentas de ellos. Con compromiso para que sus procesos aseguren calidad y generación de valor.

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

La visión se mantiene clara, ser la mejor empresa a nivel nacional, convirtiéndose en líder en la venta de equipos de audio y video, siendo reconocidos como una organización de excelencia operativa y tecnológica.

La misión ha sido diseñada de tal forma que les permite formular, implementar y evaluar estrategias alineadas a largo plazo. Misión y Visión alineada a los valores formulados permitirán indudablemente transformar el negocio actual para generar ventajas competitivas y diferenciación en mercados que actualmente consideren a sus productos como genéricos y también que busca negocios con marcas conocidas.

Tabla 3.3: Visión – Misión – Valores actuales

VISIÓN	
"Ser la mejor empresa a nivel nacional en importación de equipos profesionales para la industria de televisión y equipos especializados en el 2019, manteniendo su rentabilidad y ofreciendo soluciones tecnológicas de última generación en audio y video profesional capaces de adaptarse a las necesidades del mercado y con personal comprometido para su logro."	
MISIÓN	
"Brindar soluciones integrales con equipos y servicios de audio y video profesional de última generación en el mercado nacional, superando las expectativas de los clientes a través de un equipo humano practicando los valores más importantes y comprometidos con procesos que aseguren la generación de valor para sus accionistas".	
VALORES	
VALOR	SIGNIFICADO
Honestidad	Comportarse y expresarse siempre con la verdad. En el trato con sus compañeros , clientes y proveedores
Lealtad	Identificarse con la empresa en toda circunstancia. Buscando oportunidades que aseguren generación de valor.
Laboriosidad	Realizar con dedicación, tenacidad y convicción las tareas que permiten lograr los objetivos y metas. Superan las expectativas de los clientes
Respeto	Tener consideración y reconocimiento de la dignidad de las personas. Recogiendo soluciones innovadoras y reconociendo a las personas que tuvieran las ideas
Equidad	Aplicar la igualdad en deberes y responsabilidades pidiendo cuentas de ellos. Con compromiso para que sus procesos aseguren calidad y generación de valor.

Fuente: VIDEO BROADCAST. **Visión actual de la empresa Video Broadcast**, Lima: Video Broadcast, 2016.
Elaboración propia.

La visión tiene los elementos que idealizan claramente hacia dónde quiere llegar la empresa en el tiempo (horizonte temporal 2019) y en un sector específico (importación de equipos profesionales para la industria de televisión y equipos especializados), expresando la ilusión de ser mejores y el deseo de crecer teniendo en cuenta las necesidades del mercado.

La misión sintetiza el principal propósito estratégico que optimiza la capacidad de respuesta ante las oportunidades del entorno, como núcleo del negocio perdurable en el tiempo para marcar una diferencia y cumplir con esa visión propuesta
Ambos elementos formarán parte de la cultura a través de su difusión y explicación para interiorizarlo en el personal.

En cuanto a los valores, la honestidad es el pilar de la organización, con lo cual la empresa ha logrado construir una reputación que trasciende a los clientes y proveedores haciendo más confiable el compromiso y la rentabilidad para los clientes.
La lealtad y laboriosidad son dos valores que la empresa se ha comprometido a potencializar teniendo en cuenta que su práctica apuntala a la misión de brindar mejores productos a los clientes y superar sus expectativas siempre dando más de lo que pide el trabajo y con la expectativa de un mejor servicio.

Con el valor de respeto se busca practicar a la interna de la empresa una mística de aprecio y reconocimiento de las ideas innovadoras así como el trato entre los diferentes niveles de la

organización. La misión está soportada por este valor superando las expectativas del cliente y buscando el logro de la visión.

La equidad se manifiesta en las decisiones que se toman en todas las partes del proceso y apuntalan el compromiso en la misión con sus responsabilidades definidas, cumpliendo sus compromisos y evaluándose en forma justa as licitaciones como los contratos que pudieran presentarse.

Con la misión reformulada, e incorporando en la cultura os valores mencionados serán los vehículos para llegar al logro de la estrategia.

CAPÍTULO IV

4. Análisis externo

4.1. Tendencias de las variables del entorno

El análisis de las tendencias y eventos del entorno ayudan a entender las variaciones en la demanda de los consumidores en lo relacionado a productos y servicios. Estas serán la base de las estrategias que se formularán en el futuro para el posicionamiento de la empresa, la segmentación del mercado y las decisiones para inversiones futuras.

En el caso de Video Broadcast las tendencias serán analizadas considerando los impactos en el comercio exterior relacionado a la industria de la telecomunicación.

4.1.1. Análisis político-gubernamental

En el país se han venido tomando medidas alineadas a un desarrollo sostenible de los medios de comunicación.

El año 2016, es un año electoral en el Perú y existen presiones por el lado de las promesas electorales ya que estas tienden a tomar un carácter populista en un contexto que está enfrentando problemas y busca reactivar la economía. Además, el entorno preelectoral "afecta el desempeño de la economía, ya que genera

cambios en las expectativas de los agentes económicos”[8]. Lo cual contribuye a reducir el nivel de confianza de los inversionistas y empresarios.

Al ser un año electoral las campañas de publicidad incrementarán. Este factor, es el que llevará a Video Broadcast a estar a la par de las soluciones integrales que ofrece a los medios de comunicación (canales de TV, universidades y productoras, etc.).

Mediante el Decreto Supremo Nº 017-2010-MTC, publicado en el diario oficial “El Peruano” el 29 de marzo del 2010, se aprueba el Plan Maestro que permita implementar la Televisión Digital Terrestre (TDT) mediante el cual se dictan las acciones que se requieren para la conversión de los servicios de radiodifusión por televisión con tecnología analógica, previendo la implementación de la TDT progresivamente en los cuatro territorios definidos.[9] Este plan fue muy importante debido a que logró generar una demanda en tecnología digital; mediante la cual los canales de televisión se vieron obligados a renovar su tecnología de forma obligatoria.

“Se aprobaron los planes de canalización de los territorios 01, 02 y 03, en los plazos establecidos en el

[8] “¿Por qué cayó en 11 puntos la confianza empresarial?”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 10/06/2015. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/que-cayo-11-puntos-confianza-empresarial-2155828

[9] MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES. **Informe Anual de Evaluación del Proceso de Implementación de la Televisión Digital Terrestre (TDT) en el Perú 2014**. [en línea] Lima: MTC, 2014. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/1/extracto-2014-avance-TDT.pdf

plan maestro, y se viene elaborando los planes de canalización del territorio 04 para cumplir con el cronograma previsto en el citado Plan. Se aprobaron los planes de canalización para televisión digital terrestre para 74 localidades de los territorios 04. Asimismo, se continúa con la elaboración de los planes de las localidades comprendidas en dicho territorio que aún no se encuentran canalizadas."[10]

El 5 de septiembre de 2014, se publicó el Decreto Supremo N° 020- 2014-MTC, el cual establece modificaciones en el Plan Maestro para el desarrollo e implementación de la Televisión Digital Terrestre en el Perú. Mediante esta norma se postergo hasta el 2019 el plazo máximo para iniciar con las transmisiones digitales en Lima y Callao. Igualmente se ha visto afectado el plan a nivel de provincias, postergando su plazo máximo hasta el 2025[11] tal como se indica en la siguiente tabla:

[10]MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES. **Informe Anual de Evaluación del Proceso de Implementación de la Televisión Digital Terrestre (TDT) en el Perú 2014**. [en línea] Lima: MTC, 2014. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/1/extracto-2014-avance-TDT.pdf

[11] "Normas Legales". En: **El Peruano**. [en línea]. (PE): 05/09/2014. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/1/DS%20020-2014-MTC%20MODIF%20PLAN%20MAESTRO.PDF

Tabla 4.1: Plazo máximo para aprobar planes de canalización

Territorios	Localidades	Plazo máximo para la aprobación del Plan de Canalización y Asignación de Frecuencias	Plazo máximo para el inicio de transmisiones con tecnología digital	
			Transmisión simultánea	Transmisión directa
Territorio 01	Lima y Callao	II trimestre 2010	IV trimestre 2015	IV trimestre 2019
Territorio 02	Arequipa, Cusco, Trujillo, Chiclayo, Piura y Huancayo	I trimestre 2011	III trimestre 2017	IV trimestre 2021
Territorio 03	Ayacucho, Chimbote, Ica, Iquitos, Juliaca, Pucalpa, Puno y Tacna	IV trimestre 2011	IV trimestre 2019	IV trimestre 2023
Territorio 04	Localidades no incluidas en los Territorios 01, 02 y 03	I trimestre 2013	I trimestre 2024	I trimestre 2025

Fuente: "Normas Legales". En : **El Peruano**. [en línea]. (PE) : 05/09/2014. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/1/DS%20020-2014-MTC%20MODIF%20PLAN%20MAESTRO.PDF

Esto impacta de forma negativa a la empresa dado que retrasa las inversiones que los usuarios deberían realizar en un periodo más corto. Por otro lado, "El Estado está promoviendo el avance de la radiodifusión digital. En ese sentido, el MINTRA ha venido adoptando las

acciones relacionadas al espectro radioeléctrico y adoptando los esquemas técnicos que correspondan, respetando y siguiendo las directrices internacionales, el máximo beneficio para el país y mayor eficiencia".[12]

Según el Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones, aprobado por el Decreto Supremo Nº 06-94-TCC, "El Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha agilizado los trámites para la aprobación de equipos nacionales e importados para la radiodifusión y telecomunicaciones. Los fabricantes deberán tener las especificaciones técnicas del equipo como: banda de frecuencia de operación, potencia de transmisión, estabilidad de frecuencia, tipo de modulación. Para equipos fabricados en USA, estos deberán tener el código de identificación de la FCC (Comisión Federal de Comunicaciones) de Estados Unidos."[13]

En cuanto a proyectos orientados al desarrollo de sistemas integrados, El Fondo de Inversión en Telecomunicaciones viene desarrollando un proyecto de "Instalación de una red HF de comunicación alternativa", la cual integrara municipios, gobiernos regionales y entidades públicas expandiendo los servicios de telecomunicaciones en 1832 localidades

[12] TRANSPARENCIA. **Decreto Supremo Nº017-2010-MTC**. [en línea]. Lima: Transparencia, 2015. Adobe Acrobat. Disponible en: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1882.pdf
[13] PERU TV RADIOS. **Homologación de transmisores y Antenas en Peru**. [en línea]. Lima: Perú Tv Radios, 2014. Microsoft HTML. Disponible en: http://perutvradios.org/index.php/221-homologacion-de-transmisores-y-antenas-en-peru

rurales del Perú, para asegurar a sus más de 140,000 habitantes, el acceso a servicios de radiocomunicación de punto a punto. La red de comunicaciones HF se ejecutará con asesoría técnica del Fiel y recursos del FONIE (Fondo para la inclusión económica en zonas rurales).

"El FONIE fue creado mediante el Artículo 23º de la Ley Nº 29951 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013, con la finalidad de financiar la elaboración de estudios de pre inversión, ejecución de proyectos de inversión pública, y/o mantenimiento, presentados por los Gobiernos Regionales, Locales, el propio Sector o las personas jurídicas privadas; para la ejecución de infraestructura de agua y saneamiento, electrificación, telecomunicaciones y caminos vecinales, de forma preferentemente simultánea, con el objeto de generar un impacto en el bienestar y mejora de la calidad de vida en los hogares rurales"[14]

Este financiamiento está a cargo de las entidades del Gobierno Nacional o personas jurídicas privadas. Las inversiones están orientadas a la ejecución de infraestructura de agua y saneamiento, electrificación, telecomunicaciones y caminos vecinales.[15]

---

[14] MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. **¿Qué es el FONIE?** [en línea]. Lima: MIDIS, 2012. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.fitel.gob.pe/fonie/pg/que-fonie.php

[15] "Fitel desarrolla proyecto de radiocomunicación para entidades públicas en zonas rurales". En: **Gestión**. [en línea]. (PE): 02/01/ 2015. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/fitel-desarrolla-proyecto-radiocomunicacion-integrar-entidades-publicas-zonas-rurales-2119197

Se puede ver claramente que estas acciones que el gobierno promueve están en línea con las políticas de desarrollo de las zonas rurales.

4.1.2. Análisis económico

Los componentes económicos impactan directamente en el potencial de las distintas estrategias, siendo los indicadores económicos los que normalmente incorporan oportunidades y amenazas para las organizaciones.

Escenario internacional

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 (MMM), publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas[16], la economía mundial transita gradualmente hacia un nuevo equilibrio que se caracteriza por un menor crecimiento de la economía China y, con ello, menores precios del cobre.

Como se observa en la Tabla 4.2, para el 2015, el crecimiento de la economía mundial (PBI) se redujo a 3.1%; mientras que para el año 2016 se proyecta un crecimiento de 3.0% y una recuperación gradual para los años 2017-2019, con tasas de crecimiento de 3.2%, 3.4% y 3.5%, respectivamente. Esta recuperación estaría liderada por el buen desempeño de los países

[16] MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico multianual 2017-2019**. [en línea]. Lima: MEF, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf

emergentes, así como por la recuperación de la economía estadounidense.

A pesar de las mejores perspectivas de crecimiento mundial, se prevé un crecimiento económico de China más moderado. Como se muestra en la Tabla Nº 4.2, la economía China registró un crecimiento real de 6.9% en el 2015, cifra muy inferior al crecimiento promedio de 11.7%, registrada entre los años 2003-2007[17]. Para el periodo 2016-2019 se prevé un crecimiento real de 6.0%, 5.5%, 5.0% y 5.0%%, respectivamente.

El menor ritmo de crecimiento de China ha tenido un impacto negativo en el precio de materias primas, principalmente en el cobre. Según el MMM, el precio del cobre caería en 14.0% para el 2016, reflejo de la menor demanda China y de una mayor oferta global (nuevos proyectos en Perú y en Zambia, segundo y noveno productor mundial de cobre, respectivamente). Para el 2017, el precio del cobre disminuiría en 2.33%. Para los años 2018-2019 se espera un ligero crecimiento en el precio del cobre, pero sin llegar a los niveles alcanzados en el 2015.

[17] MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Marco macroeconómico multianual 2015-2017**. [en línea]. Lima: MEF, 2014. Adobe Acrobat. Disponible en https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

Tabla 4.2: Principales indicadores económicos de la economía mundial

	2015	2016	2017	2018	2019	Prom 2017-2019
PBI SOCIOS COMERCIALES						
Mundo (Variacion porcentual real)	3.1	3	3.2	3.4	3.5	3.4
EE.UU (Variacion porcentual real)	2.4	2.5	2.5	2.4	2.3	2.4
Zona Euro (Variacion porcentual real)	1.6	1.5	1.5	1.5	1.4	1.5
China (Variacion porcentual real)	6.9	6	5.5	5	5	5.2
Socios Comerciales (Variacion porcentual real)	1.8	1.4	1.8	2	2.1	2
PRECIOS COMODITIES						
Oro (U$/oz)	1160	1200	1250	1280	1280	1270
Var % anual		3.45%	4.17%	2.40%	0.00%	
Cobre (U$/$lb)	250	215	210	220	225	218
Var % anual		-14.0%	-2.3%	4.8%	2.3%	

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico multianual 2017-2019**. [en línea]. Lima: MEF, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf

Escenario Nacional

Según el MMM 2017-2019 la economía peruana mostró una recuperación durante el 2015, registrando un crecimiento real de 3.3%. Para inicios del 2016, la economía ha mostrado una recuperación iniciada en el 2015, y se proyecta un crecimiento anual de 3.8%, impulsado por sectores como minería y pesca. Para los años 2017-2019, el PBI crecería 4.2% en promedio y estaría explicado por una "*mejora en el entorno internacional, una mayor producción minera, una continua ejecución de los megaproyectos de infraestructura, una normalización de las expectativas de los agentes económicos post ciclo electoral y la continuación de reformas estructurales iniciadas en esta administración." (MMM, pág. 31 párrafo N° 4)*[18]

[18] MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico multianual 2017-2019**. [en línea]. Lima: MEF, 2016. Adobe Acrobat.Disponible en https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf

Tabla 4.3: PBI por sectores económicos
(Variación Porcentual Real)

	Ponderación Año Base 2007	2015	2016	2017	2018	2019
Agropecuario	6.0	2.8	1.2	5.4	3.9	2.8
Agrícola	3.8	1.3	0.6	6.5	4.4	3.1
Pecuario	2.2	5.3	2.1	3.5	3.2	2.2
Pesca	0.7	15.9	5.9	31.0	10.7	2.8
Minería e hidrocarburos	14.4	9.3	11.5	7.6	2.2	1.3
Minería metálica	12.1	15.5	15.0	7.5	2.2	1.0
Hidrocarburos	2.2	-11.5	-4.5	8.2	2.3	3.0
Manufactura	16.5	-1.7	-1.4	3.2	2.5	2.6
Manufactura Primaria	4.1	1.6	4.6	8.6	2.5	1.0
Manufactura No Primaria	12.4	-2.7	-3.2	1.6	2.6	3.1
Electricidad y agua	1.7	6.2	7.3	6.4	5.7	5.8
Construcción	5.1	-5.9	0.6	3.9	4.4	4.8
Comercio	10.2	3.9	3.4	3.9	4.3	4.4
Servicios	37.1	5.1	4.4	4.7	4.9	5.1
Impuestos a los productos y derechos de importación	8.3	0.3	1.5	1.0	3.4	4.4
PBI	100.0	3.3	3.8	4.6	4.0	4.0
PBI Primario	25.2	6.6	7.8	7.7	2.8	1.6
PBI No Primario	66.5	2.6	2.9	4.1	4.5	4.7

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico multianual 2017-2019**. [en línea]. Lima: MEF, 2016. [citado 29 abril 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf

Con respecto al tipo de cambio, como se observa en la tabla 4.4 en el 2015 el dólar se cotizó en S/.3.19, la cifra más alta registrada desde el año 2010. Esta tendencia deprecatoria fue consecuencia de 3 factores: (i) la política monetaria de la FED (Federal Reserve System, Sistema de Reserva General), (ii) política monetaria del BCR, y (iii) menor inversión extranjera.

Por su parte, la inflación acumulada para el 2015 fue de 4.4%, muy por encima de su rango meta máximo (3.0%). De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), este comportamiento estuvo explicado por choques de oferta y por el incremento del tipo de cambio.

De acuerdo al MMM, para el periodo 2016-2019, la inflación convergirá paulatinamente a su rango, mientras que se prevé que

el tipo de cambio mantendrá una tendencia al alza en los próximos años.[19]

Tabla 4.4: Inflación y tipo de cambio

(Variación porcentual acumulada / soles por US$)

Años	2015	2016	2017	2018	2019
Inflación (variación porcentual acumulada)	4.4	3.5	3	2.9	2
Tipo de cambio promedio (Soles por US dólar)	3.19	3.57	3.68	3.73	3.75

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico multianual 2017-2019**. [en línea]. Lima: MEF, 2016. [citado 29 abril 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf

<u>Análisis de importaciones y principales socios comerciales.</u>

Durante el 2015, las importaciones peruanas alcanzaron 39 146 millones de dólares, lo cual significó una caída de 7.8% respecto al año anterior. Como se aprecia en la tabla 4.5, los principales orígenes de estas importaciones son China (22,2%) y EE. UU (2.1%).

[19] MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico multianual 2017-2019**. [en línea]. Lima: MEF, 2016. [citado 29 abril 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf

Tabla 4.5: Importaciones totales por país de origen en millones de US$-

(Enero a Diciembre 2014/2015)

RK 2015	RK 2014	Principales países	2014	2015	Var. % 16/15	Part.% 2015
1	1	China	8922	8672	-2.80%	22.20%
2	2	EE.UU.	8858	7865	-11.20%	20.10%
3	3	Brasil	2000	1936	-3.20%	4.90%
4	13	India	837	1917	128.90%	4.90%
5	4	Mexico	1950	1728	-11.40%	4.40%
6	10	Colombia	1246	1296	4%	3.30%
7	7	Corea del Sur	1383	1287	-7%	3.30%
8	8	Chile	1283	1210	-5.60%	3.10%
9	6	Alemania	1511	1123	-25.70%	2.90%
10	11	Japón	1111	1076	-3.20%	2.70%
11	5	Ecuador	1774	991	-44.10%	2.50%
12	9	Argentina	1254	862	-31.20%	2.20%
13	12	Canadá	855	755	-11.70%	1.90%
14	15	España	765	710	-7.10%	1.80%
15	16	Italia	649	640	-1.30%	1.60%
		Otros países	7975	7078	-11.20%	18.10%
		Total	**42372**	**39146**	**-7.80%**	**100%**

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA**. Boletín mensual de importaciones.** [en línea]. Lima: CCL, 2015. [citado 29 diciembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/BOLETINIMPO2015-12/Dic%20IMPORTACION1.pdf

Dentro de los principales productos importados se encuentran los bienes relacionados a la radiodifusión como se presenta en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6: Principales Productos, BC, en millones de US$

(Enero a Diciembre 2014-2015)

RK 2015	RK 2014	Partida	Principales productos importados	2014	2015	Var. % 15/14	Part.% 2015
3	3	8528720000	Demás aparatos receptores de televisión, incluso con aparato receptor de radiodifusión o grabación o reproducción de sonido o imagen incorporado, en colores	457	363	-20.60%	4.10%

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. **Boletín mensual de importaciones**. [en línea]. Lima: CCL, 2015. [citado 29 diciembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/BOLETINIMPO2015-12/Dic%20IMPORTACION1.pdf

A nivel mundial, las importaciones decrecieron en 13.4% durante el año 2015, luego de haber mostrado crecimientos tímidos en los años anteriores, de 0.9% en el 2012, 1.9% en el año 2013 y 0.4% en el 2014[20]. A nivel de América Latina, en el Gráfico 4.3 se presentan los países con mayor volumen de importación y se observa que en todos ellos el volumen decreció, con respecto al año anterior. Brasil fue el país más afectado, al tener una disminución de 25% en el año 2015, le sigue Colombia con 16%, Chile con 13% y Perú con 10%.

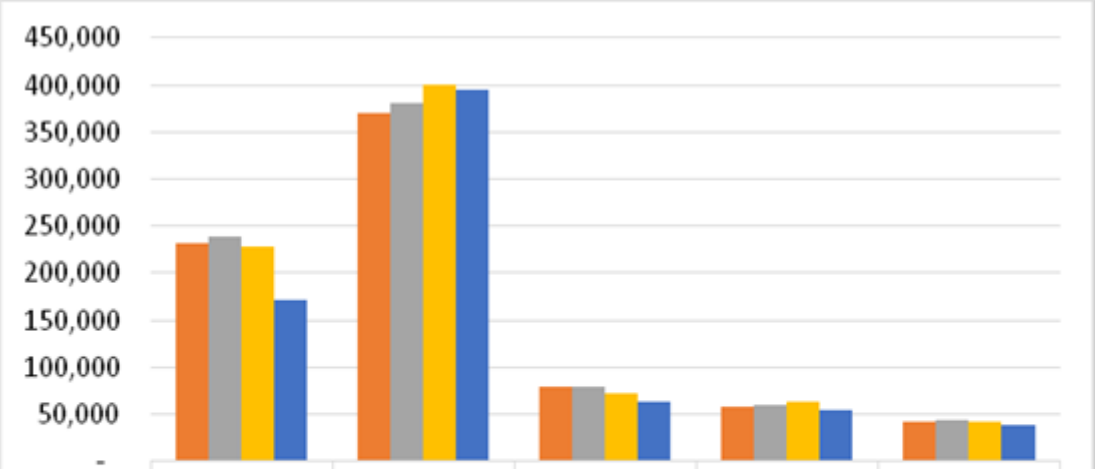
Según el Boletín de la Cámara de Comercio de Lima el volumen total de importaciones entre los años 2014-2016 bajó en 6.9%

[20] TRADE MAP. **Estadísticas de comercio internacional**. [en línea]. 2015. Microsoft HTML.Disponible en http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||TOTAL|||2|1|1|1|2|1|2|1|1

debido a la reducción de los productos importados en bienes de capital y bienes intermedios de 4.3% y 13.6% respectivamente, como se presenta en el Gráfico 4.2.

Gráfico 4.1: Importaciones anuales

(En millones de US$)

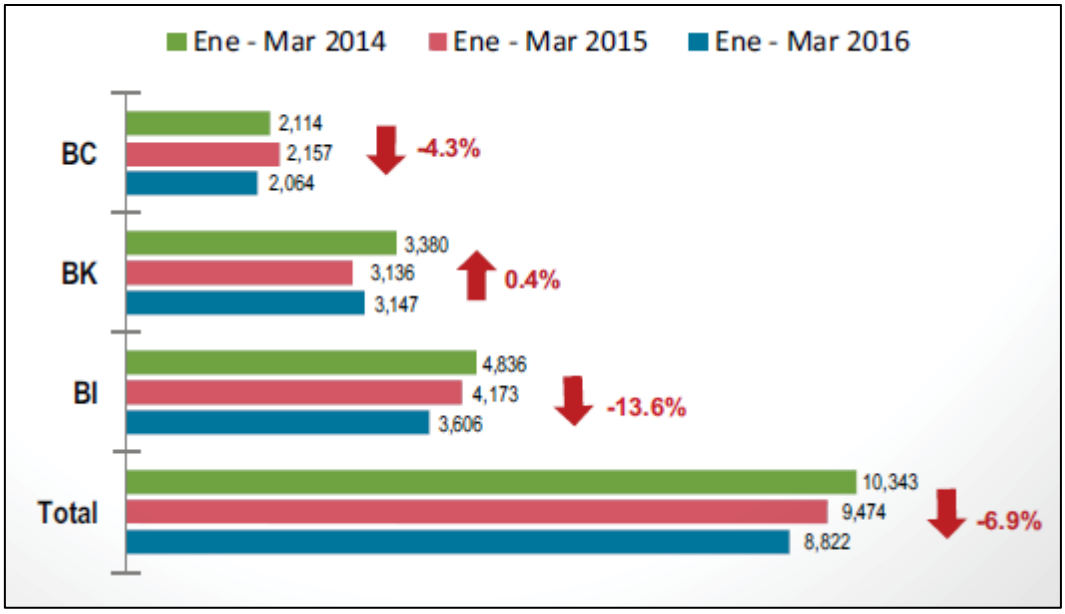


	Brasil	México	Chile	Colombia	Perú
2012	231,491	370,751	80,067	58,088	42,163
2013	239,621	381,210	79,173	59,381	43,322
2014	229,060	399,977	72,344	64,028	42,194
2015	171,446	395,232	63,038	54,058	38,105

Fuente: TRADEMAP**. Base de Datos. Estadísticas de comercio internacional**. [en línea]. S.l.: TRADEMAP, 2015. Microsoft HTML. Disponible en http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604||||TOTAL|||2|1|1|1|2|1|2|1|1
Elaboración propia.

Gráfico 4.2: Variación acumulada de enero a marzo 2014-2016

(En millones de US$)



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. **Boletín mensual de importaciones N° 32**. [en línea]. Lima: CCL, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/BOLETINIMPO2016-03/Marzo%20IMPOR.pdf

Con la aprobación del TLC se vienen dando permisos y facilidades tanto para las exportaciones como importaciones de equipos tecnológicos y de última tecnología.

Los convenios de comercio presentan beneficios para los compradores peruanos debido a la disminución de los aranceles en las importaciones que facilita el acceso a una gran diversidad de productos terminados a precios más accesibles (computadoras, libros de lectura láser y otros aparatos electrónicos y electrodomésticos) que el país no produce.

De otro lado conducen al establecimiento de normas y políticas que promueven el debido manejo de las aduanas lo que significan reducciones en el costo de acopio y manipuleo de mercancía para

los importadores y por tanto reducción en gastos adicionales a las originadas por la disminución de los aranceles.

4.1.3. Análisis legal

El Estado peruano difunde el progreso de la radiodifusión digital; en tal sentido, el MINTRA ha adoptado los mecanismos necesarios para el empleo del espectro radioeléctrico, teniendo en cuenta los estándares técnicos adecuados, en relación a tendencias internacionales, mayor eficiencia y el mayor beneficio para el Perú[21].

En el Perú se ha determinado que es necesario la aprobación un Plan Maestro, que permita la planificación adoptando medidas convenientes para normar y difundir la digitalización de los servicios que brinda la radiodifusión a través de la televisión de señal abierta, adoptando estándares técnicos acordes con las tendencias internacionales. Se establece que las autorizaciones para brindar servicios de radiodifusión se dan obligatoriamente mediante concurso público, de acuerdo con el Decreto Supremo 017-2010-MTC[22].

Desde el año 2009, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones ha facilitado la conversión de los servicios de radiodifusión por televisión analógica a los

[21] MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES. **Comisión multisectorial temporal encarga de elaborar el "Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú"**. [en línea] Lima: MTC, 2010. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mtc.gob.pe/portal/proyecto_banda_ancha/informe%2001%20banda%20ancha.pdf

[22] "Decreto Supremo Nª017-2010-MTC". [en línea]. Perú. Disponible en: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1882.pdf

servicios brindados con tecnología digital terrestre. Es así que la Resolución Suprema No. 019-2009-MTC se dispone adoptar el sistema ISDB-T (Integrated Services Digital Broadcasting Terrestrial) como modelo de televisión digital terrestre (TDT) en el país[23].

Para la implementación de equipos a ser empleados por una estación radiodifusora es necesario contar con una autorización, otorgada el estado, a personas naturales o jurídicas para la instalación en un espacio determinado. La normatividad vigente que regula la operación de los servicios de radiodifusión por televisión son:

- Decreto Supremo Nº 034 que modifica el artículo 87º del Reglamento de la Ley de radio y Televisión - DS N° 005-2005-MTC[24].
- Decreto Supremo Nº 002-2012 que modifica el artículo 51º del Reglamento de la Ley de Radio y Televisión[25].
- Decreto Supremo Nº 035 que otorga un régimen de excepción para solicitudes de renovación para la prestación de servicios de radiodifusión[26].
- Decreto Supremo Nº 017 que aprueba el Plan Maestro para implementación de Televisión Digital Terrestre y

[23] "Decreto Supremo N°019-2009-MTC". En: **Actualidad Empresarial**. [en línea]. PE: 14/05/2009. Microsoft HTML. Disponible en: http://aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=103448
[24] "Decreto Supremo N°045-2010-MTC". En: **Transparencia**. [en línea]. PE: 01/10/2010. Adobe Acrobat. Disponible en: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1966.pdf
[25] "Decreto Supremo N°002-2012-MTC". En: **MTC**. [en línea]. PE: 15/03/2012. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/normas/radiodifusion/documentos/DS%20002-2012-MTC.pdf
[26] "Decreto Supremo N°035-2009-MTC". En: **Actualidad Empresarial** [en línea]. PE: 24/09/2009. Microsoft HTML. Disponible en: http://aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=109720

- Modifica Reglamento de la Ley de Radio y Televisión[27].

Como se puede apreciar producto del análisis legal, el gobierno peruano tiene gran interés por impulsar el desarrollo de los servicios brindados por la radiodifusión, a través de la promoción de dispositivos legales que incentivan la inversión tanto pública como privada en el mejoramiento de este tipo de tecnología, esto sin duda hace mucho más atractivo este mercado.

4.1.4. Análisis cultural

El principal medio en la actividad de la industria en la televisión peruana es la señal abierta. De acuerdo al informe presentado en marzo del 2016 por el INEI de cada 100 hogares de Lima Metropolitana, 87 cuentan con al menos un televisor, en comparación al trimestre anterior se observa que Lima Metropolitana y el resto urbano no presentan grandes cambios (ver Tabla 4.7). Por otro lado, existe un aumento en 1.9% de los hogares rurales que tienen televisor al pasar de 49.9% a 51.8%.[28]

[27] "Decreto Supremo N°017-2010-MTC". En: **Transparencia** [en línea]. PE: 13/04/2015. Adobe Acrobat. Disponible en: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1882.pdf

[28] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares.** [en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 1 marzo 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2015.pdf

Tabla 4.7: Número de hogares con televisor

	Oct-Nov-Dic	Oct-Nov-Dic	Var. %
Total TV	82.1	81.7	-0.4
Lima Metropolitan	97.9	96.9	-1
Resto urbano	90.3	88.8	-1.5
Área rural	49.9	51.8	1.9

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares**. [en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 1 marzo 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2015.pdf

En el lapso de los últimos 10 años se ha comprobado el incremento de la demanda en el mercado peruano sobre los estándares de lo último en tecnología audiovisual y de radiodifusión. La tecnología HD (high-definition o alta definición) no sólo llegó a los mercados internacionales sino al local, haciendo que de esta manera la competencia entre los canales crezca y por ende la demanda. Todos los canales locales cuentan con la tecnología HD y hoy en día siguen luchando por tener y contar con lo último en tecnología ya no por un tema de competencia sino de homogeneidad.

Las preferencias de los peruanos por la tecnología son cada vez más ‘exquisitas’, ya que no solo buscan la utilidad sino también la calidad. Es por eso, que a nivel usuario demandan mayor calidad, y lo único que queda a los canales de televisión es estar a la vanguardia de las últimas tendencias. No solo bastará tener una cámara de

video en la mano, sino ahora entrarán productos más innovadores.

4.1.5. Análisis tecnológico

La digitalización de la televisión terrestre (TDT) representa la evolución de la televisión convencional (analógica), que a diferencia de la actual (digital) permite el envío de imagines y sonidos sin ruidos ni distorsión, mejor resolución; así como, permitir al televidente interactuar con el televisor. De acuerdo a informaciones de CONCORTV este avance tecnológico ofrece ciertas ventajas como por ejemplo[29]:

- Mejor transmisión de contenidos, ya que la TDT aumenta la capacidad de transmisión, prácticamente sin interferencia o distorsión de sonido e imagen, siempre y cuando se recepcione toda la información en nuestro televisor.
- Mayor número de canales de TV en un espacio radioeléctrico similar, en vista que pueden ser transmitidos entre tres y cinco programas por cada señal UHF.
- Mejor calidad de video, ya que la resolución puede ser personalizada mediante: Standard Definition Televisión (SDTV): con resolución de 720 x 480 pixeles; High Definition Televisión (HDTV) o HDTV 720p con una resolución de 1280 x 720 pixeles; y Full

[29] CONSEJO CONSULTIVO DE RADIO Y TELEVISION. **¿Qué es la Televisión Digital Terrestre?** [en línea]. Lima: CONCORTV. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.concortv.gob.pe/index.php/tdt-informacion-avanzada/469-que-es-la-television-digital-terrestre.html

HDTV o HDTV 1080p con una resolución 1920 x 1080 pixeles.

- Mejor señal de audio, comparada con un disco compacto (CD), permitiendo enviar hasta 6 canales de audio diferentes acordes a los sistemas de sonido, minicomponentes y home theather's.
- Mayor cantidad de contenidos e interactividad, los que permiten enviar cualquier clase de datos ofreciendo productos y servicios más interactivos como juegos, inclusión de subtítulos, canales de audio en otros idiomas, entre otros.
- Movilidad y Portabilidad, permitiendo recepcionar la señal mediante dispositivos móviles y la utilización de televisores en movimiento.

La tecnología 4K, que es cuatro veces más que la calidad de un Full HD, está 'dando la hora' en las tiendas. Esta tecnología capta efectos de movimientos como imágenes de deportes o cualquiera otra que capte ese tipo de movimiento, lo indico el Gerente de Marketing de Sony. Buena resolución con colores reales visibles al ojo humano, es lo que realmente busca el mercado peruano. Cabe resaltar, que esta tecnología se está insertando en el mercado, así como lo hizo antes la tecnología Full HD.

4.1.6. Análisis ecológico

El incremento en el consumo genera mayor cantidad de residuos sólidos, los cuales se van acumulando, incrementando la necesidad por procesamiento de dicha basura para reducir su impacto en el medio ambiente, ya que la naturaleza por sí sola no puede recuperarse del daño[30]. Existen algunas empresas que recuperan de sus clientes productos o materiales, como parte del valor que ofrecen o como un servicio de pos-venta, pero no es común.

Los países en desarrollo se encuentran en riesgo ante la creciente cantidad de basura electrónica, mucha de la cual llega desde naciones desarrolladas. Esto incrementa los riesgos ambientales y sanitarios a los que se enfrentan. En el planeta, los desechos se están acumulando a un ritmo de 40 a 50 millones de toneladas métricas por año; estos provienen principalmente de celulares, computadoras y aparatos similares.

Son varios los problemas que ocasiona la basura electrónica en el ambiente y en la salud de las personas, entre los que destacan los siguientes[31]:

---

[30] JAIME, Lizbeth. (2011). **El consumo y la generación de residuos sólidos: Una problemática ambiental**. [en línea]. México, 2011. Disponible en: http://www.redisa.uji.es/artSim2011/CaracterizacionDeResiduosSolidos/El%20consumo%20y%20la%20generaci%C3%B3n%20de%20residuos%20s%C3%B3lidos_%20una%20problem%C3%A1tica%20ambiental.pdf

[31] STEINER, Achim. **El tratamiento de la basura electrónica ha llegado a ser no solo importante, sino que es absolutamente urgente.** [en línea]. Colombia, Avizora. 03 de abril de 2010. Disponible en: http://www.avizora.com/atajo/colaboradores/textos_cristian_frers/0056_el_problema_de_la_basura_electronica.htm

- Emiten toxinas cuando son quemados de manera inapropiada por aquellas personas que buscan componentes valiosos, como el cobre y el oro.
- Contaminan con sustancias como mercurio y fósforo. Por ejemplo, un tubo fluorescente puede contaminar 16,000 litros de agua.
- Una batería de celular, que es hecha de níquel cadmio, puede contaminar 50,000 litros de agua y dañar 10 metros cúbicos de suelo.
- Un televisor o monitor contamina hasta 80,000 litros de agua, debido a su alto contenido de metales en las plaquetas, plomo en vidrio y fósforo en la pantalla.
- Todos los equipos de refrigeración, como neveras o aire acondicionado, contienen gases de carbono que destruyen la capa de ozono.

El análisis del entorno ecológico no representa una amenaza directa para la industria de los equipos de producción de video y radiodifusión. Esto se debe a que el período de reemplazo en el Perú es muy largo, haciendo que la basura tecnológica sea poca.

A continuación se detalla en la Tabla 4.8 el resumen del macro entorno a través de la matriz PESTEL.

Tabla 4.8: PESTEL

Político			Económico
Periódo electoral en un contexto bastante enfrentado entre lideres políticos, que reduce el nivel de confianza de inversionistas y empresarios Decreto Supremo Nº 017-2010-MTC, se aprueba el Plan Maestro que permita implementar la Televisión Digital Terrestre a nivel nacional, aumentando con ello la demanda en tecnología digital Proyectos orientados al desarrollo de sistemas integrados, el Fondo de Inversión en Telecomunicaciones que beneficiará a 1832 localidades rurales del Perú, para asegurar a sus más de 140,000 habitantes La aprobación del TLC otorga permisos y facilidades tanto para las exportaciones como importaciones de equipos tecnológicos y de última tecnología	P	E	Crecimiento de la economía mundial (PBI) se redujo a 3.1% para el 2016 se proyecta un crecimiento de 3.0% recuperación en el 2017-2019, con tasas de crecimiento de 3.2%, 3.4% y 3.5% El precio del cobre caería en 14.0% para el 2016, reflejo de la menor demanda China y de una mayor oferta global. Para el 2017, el precio del cobre disminuiría en 2.33%. Según el MMM 2017-2019 la economía peruana se recuperó durante el 2015, con crecimiento real de 3.3%. Para el 2016, la economía se recupera iniciada en el 2015, proyectando crecimiento anual de 3.8%, impulsado por la minería y pesca. Para los años 2017-2019, el PBI crecería 4.2% El dólar se cotizó en S/.3.19, la cifra más alta registrada desde el año 2010 La inflación acumulada para el 2015 fue de 4.4%, muy por encima de su rango meta máximo (3.0%)
Cultural			**Tecnológico**
De acuerdo al informe presentado en marzo del 2016 por el INEI de cada 100 hogares de Lima Metropolitana, 87 cuentan con al menos un televisor. Existe un aumento en 1.9% de los hogares rurales que tienen televisor al pasar de 49.9% a 51.8% En el lapso de los últimos 10 años se ha comprobado el incremento de la demanda en el mercado peruano sobre los estándares de lo último en tecnología audiovisual y de radiodifusión Latina (Canal 2) emite 78 horas semanales de programas propios, que es alrededor del 50% de su parrilla total. El mismo porcentaje lo tiene ATV (canal 9). América Televisión (canal 4), en cambio, supera el 60% Cine peruano: Entre los años 2010 al 2012 se produjeron 16 cintas locales con una recaudación de dos millones de dólares; sin embargo en el 2013 con la pelicula Asu Mare logró una recaudación de 11 millones de dólares, impulsando la inversión Teatro: Existen en el pais un total de 65 lugares de actividad formal, el 60% de éstos se concentran en Lima. para el año 2014 se ha registrado temporadas con asistencia de hasta 100 % y tickets promedio de hasta S/. 65	S	T	La digitalización de la televisión terrestre (TDT) representa la evolución de la televisión convencional (analógica), que a diferencia de la actual (digital) permite el envío de imagines y sonidos sin ruidos ni distorsión Televisión digital con mejor calidad de video: Standard Definition Television (SDTV): con resolución de 720 x 480 pixeles; High Definition Television (HDTV) o HDTV 720p con una resolución de 1280 x 720 pixeles; y Full HDTV o HDTV 1080p con una resolución 1920 x 1080 pixeles Mayor cantidad de contenidos e interactividad, los que permiten enviar cualquier clase de datos ofreciendo productos y servicios más interactivos como juegos, inclusión de subtítulos, canales de audio en otros idiomas, entre otros.
Ecológico			**Legal**
Los estudios realizados con el apoyo de la cooperación suiza pronosticaron para el año 2012 aproximadamente 90,000 toneladas y para el 2015 serían aproximadamente 150,000 toneladas, principalmente de computadoras y equipos de comunicación usados El MINAM como organo rector publicó el Reglamento Nacional para la Gestión y Manejo de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos", aprobado el 27 de junio del 2012 mediante el Decreto Supremo N° 001-2012-MINAM Una camara profesional contamina hasta 80,000 litros de agua, debido a su alto contenido de metales en las plaquetas, plomo en vidrio y fósforo en la pantalla Una batería para equipos portátiles, que es hecha de níquel cadmio, puede contaminar 50,000 litros de agua y dañar 10 metros cúbicos de suelo	E	L	El MINTRA ha adoptado los mecanismos necesarios para el empleo del espectro radioeléctrico, teniendo en cuenta los estándares técnicos adecuados, en relación a tendencias internacionales, mayor eficiencia y el mayor beneficio para el Perú Se establece que las autorizaciones para brindar servicios de radiodifusión se dan obligatoriamente mediante concurso público, de acuerdo con el Decreto Supremo 017-2010-MTC Resolución Suprema No. 019-2009-MTC se dispone adoptar el sistema ISDB-T (Integrated Services Digital Broadcasting Terrestrial) como modelo de televisión digital terrestre (TDT) en el país El gobierno peruano impulsa el desarrollo de la radiodifusión, a través de la promoción de dispositivos legales que incentivan la inversión tanto pública como privada, esto sin duda hace mucho más atractivo este mercado.

Elaboración propia

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

El impacto de las variables del entorno que se han analizado, tanto como clientes y proveedores se presenta en la Tabla 4.8. Se observa que en términos político gubernamentales, una vez pasadas las elecciones del año 2016, se estimule la inversión privada, mientras que los proveedores busquen incrementar sus ventas en el Perú. Mientras que los acuerdos de libre comercio favorecen las importaciones de última tecnología y la recepción de inversión extranjera, beneficiando a los clientes.

Tabla 4.9: Impacto de las variables del entorno en clientes / proveedores

VARIABLES	IMPACTO	
	CLIENTES	PROVEEDORES
POLÍTICO-GUBERNAMENTAL		
Cambio de gobierno Julio 2016	Incertidumbre en relacion al gasto	Incertidumbre en relacion a la inversión
Firma del TLC para incremento de la inversión extranjera	Esperan más variedad de marcas representativas por los TLC	Mayor acceso al mercado peruano
Continuidad burocracia en SUNAT, MTC, otras	No contar con los equipos en el momento necesario	Demora en trámite documentarios
ECONÓMICO		
Crecimiento del PBI	La economía se mantendría estable y por ende las empresas estarían en crecimiento	Mayor oferta
Variación del tipo de cambio	Importación de las marcas representativas aumentaria-disminuiría de precio	Crecimiento económico aumenta el interés en este mercado y esperan crecimiento en ventas
LEGAL		
Decreto Supremo N° 001-2016-MTC	Falta de equipos requeridos por no estar permitidos al ingreso al país	Menor demanda
Tecnología Digital	Estandarización-Migración a lo digital	Atentos para hacer acuerdos de representación de tecnologías acordes a las leyes peruanas
SOCIO CULTURAL Y DEMOGRÁFICO		
Inclusión Social	El 82% de los hogares peruanos tiene TV y los consumidores cada vez demandan mayor calidad de imagen y contenido	Ofrecen equipos de mejor resolución, menos peso, más capacidad de memoria
TECNOLÓGICO		
Desarrollo de nuevas tecnológicas	Mejora para los clientes y reduccion en los tiempos de produccion/edición, entre otros	Variedad de equipos y marcas, adecuadas a diferentes necesidades

Fuente: Resumen, producto de análisis efectuado al entorno.
Elaboración propia

En términos económicos, las perspectivas son favorables, en comparación con otros países, por lo que los proveedores esperan tener en Perú un crecimiento en ventas, demandando esto a sus representantes en el país. Los clientes estarán dispuestos a invertir más para incrementar su infraestructura, incluyendo la tecnología.

Pasando al aspecto legal, los proveedores buscarán introducir marcas adecuadas a las nuevas normas y los clientes irán comprando equipos para adecuarse a las nuevas oportunidades que la Ley les brinde. Al respecto, en abril del 2016 se aprobó el Decreto Supremo N° 001-2016-MTC, que establece disposiciones para exceptuar la presentación del permiso de internamiento otorgado por el MTC para equipos y aparatos de telecomunicaciones que están homologados.

Así mismo, hay un listado de los equipos que aún no están en esta situación, en cuyo caso se debe tramitar un permiso de internamiento ante esta entidad[32]. En lo sociocultural, se observa un fenómeno favorable, que es el crecimiento de hogares con televisor, al ver un período de cinco años y sin considerar el revés del 2015. Pero además, se tienen consumidores que cada vez son más exigentes y demandantes en cuanto al número de producciones como a la calidad de las mismas y de la imagen. Es por ello que los canales locales tienen que adquirir equipos que den excelente resolución y se espera crecimiento en el tamaño del

[32] "Decreto Supremo N°001-2016-MTC". En**: El Peruano** [en línea]. PE: 12/03/2016. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2016/03/12/1355537-2.html

mercado al aumentar la cantidad de producciones. Los proveedores querrán que estas oportunidades se reflejen en mayores ventas para ellos.

Finalmente, en lo tecnológico, todos estarán atentos a las nuevas tecnologías, esperando su incursión en el Perú y presionando para que los representantes las promuevan a precios atractivos, en cuanto a la relación calidad-precio.

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

El efecto de las variables del entorno hacia la empresa que se han analizado, se presenta en la Tabla 4.9. Al reconocer el estado a la televisión digital como un medio de integración e inclusión social y las ultimas variaciones en el sector telecomunicaciones y otros servicios a nivel nacional e internacional de información junto con un posible incremento en el uso de internet y televisión; se abren grandes posibilidades de incrementar la demanda de productos y servicios profesionales del rubro de comunicación y entretenimiento como lo es la empresa Video Broadcast. Siendo una empresa que a su vez brinda soluciones y es reconocida por traer productos de calidad, puede ofrecer una amplia gama de productos que los proveedores están dispuestos a ofrecer a precios más competitivos.

Por otro lado, las pequeñas empresas que van emergiendo a raíz de la mejora en el panorama económico y por ende mayor oferta, tienen la limitante de tener que formalizar todos sus procesos y

contar con los permisos y exigencias que en términos legales el Estado ha incorporado para promover la profesionalización de los servicios de radiodifusión.

Video Broadcast tiene la experiencia, reputación y está legalmente constituida como para poder afrontar sin mayores problemas ventas a cualquier sector que así lo requiera, teniendo abierta la opción de licitar a entidades del estado para ampliar su red de clientes.

Todo esto junto con la creciente preferencia de los peruanos por tecnologías que le proporcionen imágenes y sonidos más nítidos, así como la tendencia a asistir cada vez más a espectáculos clásicos promovidos justamente por las salas de teatro clásico no comercial es para Video Broadcast una fuente más de desarrollo de oportunidades, así como el inicio de dos importantes alianzas: la de Frecuencia Latina con Tondero Films y América Televisión con la productora argentina Telefé, se puede apreciar la gran apuesta por la producción nacional, estas alianzas conllevan a la innovación en calidad de lo que requiere la televisión en el país[33].

[33] Entrevista realizada al Especialista del Área de Imagen Institucional de la UGEL05 y Director en Beehive Consulting en Anexo 2

Tabla 4.10: Efecto de las variables del entorno en la empresa

VARIABLES	EFECTO
POLÍTICO-GUBERNAMENTAL	**EMPRESA**
Cambio de gobierno Julio 2016	Reducción-Incremento en la demanda
Firma del TLC para incremento de la inversión extranjera	Panorama positivo para crecimiento y adquisición
Continuidad burocracia en SUNAT, MTC	Menor demanda
ECONÓMICO	
Crecimiento del PBI	Mayor demanda
Variación del tipo de cambio	Menor demanda
LEGAL	
Decreto Supremo N° 001-2016-MTC	Menor demanda
Tecnología Digital	Mayor demanda
SOCIO CULTURAL Y DEMOGRÁFICO	
Inclusión Social	Mayor demanda
TECNOLÓGICO	
Desarrollo de nuevas tecnológicas	Mayor demanda

Fuente: Análisis efectuado al entorno.
Elaboración propia

4.4. Oportunidades y amenazas

En esta etapa, de acuerdo al análisis externo, se identifican todos aquellos factores que pudieran tener algún efecto significativo en el desempeño de la empresa y su habilidad para lograr los resultados esperados. Esta identificación se ejecuta utilizando además del conocimiento del negocio y la experiencia de las personas que laboran allí, el conocimiento del sector.

4.4.1. Oportunidades:

Las oportunidades que se han identificado del entorno para la empresa Video Broadcast son las siguientes:

- Crecimiento económico superior al de EE.UU. y otras economías.
- Inflación controlada.
- Acuerdos de libre comercio, que permiten la importación de equipos y la firma de contratos de representación para traer al Perú la última tecnología.
- Equipos disponibles a nivel mundial que dan mayor capacidad de transmisión y calidad de imagen y audio.
- Mayor cantidad de canales de TV.
- Crece la cantidad de hogares con TV en el Perú.
- Marco legal impulsa el desarrollo de las telecomunicaciones.

4.4.2. Amenazas

Las amenazas a las que se enfrenta Video Broadcast se listan a continuación:

- Desaceleración económica que desestimula la inversión. Por esto es probable que las ventas presupuestadas con anterioridad no se cubran.
- Incremento en el tipo de cambio, encareciendo todos los productos importados.
- Las empresas proveedoras de equipos exigen cuotas para mantener la representación en el Perú. El no cumplimiento de cuotas de algunas marcas

representativas puede hacer que estas busquen a nuevos representantes en el mercado nacional.

- Aumento de la competencia, lo que limita la expansión de Video Broadcast.

4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE

En la Matriz de factores externos se resume y evalúa información cultural, demográfica, ambiental, económica, social, legal, tecnológica, política, gubernamental, y competitiva; aprovechándose de manera eficaz las oportunidades existentes y minimizando las posibles amenazas.

En la Tabla 4.10 se identifican los factores más relevantes para el éxito del negocio, señalando los que deben aprovecharse, así como aquellos que deben ser incorporados en el planeamiento estratégico. Pero la ventaja de esta herramienta es que utiliza una evaluación objetiva y numérica, a través de puntajes y ponderaciones.

Tabla 4.11: Matriz de Evaluación de Factores Externos

	Factores externos clave	Peso	Calificación	Ponderación
	Oportunidades			
1	Crecimiento económico superior al de EE.UU. Y otras economías	0.07	3	0.21
2	Inflación controlada	0.07	3	0.21
3	Acuerdos de libre comercio que permiten importación de equipos	0.09	4	0.36
4	Equipos disponibles a nivel mundial que dan mayor capacidad de transmisión y calidad de la imagen y audio	0.13	4	0.52
5	Mayor cantidad de canales de TV	0.11	4	0.44
6	Crece la cantidad de hogares con TV en el Perú	0.08	2	0.16
7	Marco legal impulsa el desarrollo de las telecomunicaciones	0.09	3	0.27
	Amenazas			
1	Desaceleración económica que desestimula la inversión	0.14	1	0.14
2	Incremento en el tipo de cambio	0.08	2	0.16
3	Las empresas productoras de equipo exigen cuotas para mantener la representación en el Perú	0.07	1	0.07
4	Aumenta la competencia	0.07	1	0.07
	Total	**1**		**2.61**

Nota: Los valores de calificación indican el grado de eficacia con el que las estrategias de la empresa responden a cada factor donde: 1=la respuesta es deficiente, 2=la respuesta es el promedio 3= la respuesta está por encima del promedio 4= la respuesta es superior
El promedio total es por definición 2.5
El peso considerado en la matriz es producto de los análisis ejecutados con el personal del área de finanzas de la compañía.
Elaboración propia

Como resultado del análisis de la Matriz EFE se puede apreciar que Video Broadcast tiene un puntaje de 2.61, siendo ligeramente superior al promedio total por definición de 2.5.

El componente principal para el éxito en este negocio es que hay a nivel mundial, equipos disponibles que otorgan mayor capacidad de transmisión y calidad de la imagen y audio. Estos equipos pueden ser ofrecidos localmente por Video Broadcast, previo acuerdo con las diferentes marcas productoras, por lo que se le ha dado un peso de 13% a esta oportunidad. El obtener una calificación de 4, significa que la organización está orientando de manera efectiva a esta oportunidad existente.

En cuanto a las amenazas una muy importante es que no se pueda llegar a cumplir con las cuotas de algunas marcas representadas, ocasionando que estas puedan buscar nuevos representantes en el mercado nacional, es por ello que se ha considerado una ponderación de 7% para esta amenaza.

CAPÍTULO V

5. Análisis de la industria

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

Los consumidores han venido adoptando nuevos hábitos relacionados a la disponibilidad de mayores ingresos. Entre ellos se ve impactado el sector de cultura y entretenimiento originando mayor exigencia en diversidad y calidad de las fuentes de esparcimiento.

En la televisión y cine estos primeros pasos en el campo de la incorporación de nueva tecnología e innovación llevan a la industria a un escenario que promete nuevas posibilidades y una renovación total del escenario audiovisual.

La televisión, hoy en día, ofrece sus productos con mejor calidad producto del uso de tecnología HD lo cual incrementa la aceptación del público. Esto genera en la actualidad más productos nacionales: Según el diario el comercio "…Latina (canal 2) emite 78 horas semanales de programas propios, que es alrededor del 50% de su parrilla total. El mismo porcentaje lo tiene ATV (canal 9). América Televisión (canal 4), en cambio, supera el 60%. Estos tres canales concentran a más de la mitad

del público nacional y comparten un objetivo común: producir más”[34]

La televisión digital es un avance tecnológico que transmite los contenidos audiovisuales a través de una codificación digital. A diferencia de la señal analógica, la señal digital envía los sonidos e imágenes sin distorsión o ruidos, con mejor detalle y resolución, además de permitir que el televidente interactúe con el televisor (que puede estar en la sala, en un bus en movimiento, o integrado en un teléfono celular)[35]. Es así que en la actualidad la demanda se da por productos digitales y no analógicos, como era en el pasado.

Tomando como referencia el cine peruano, las recaudaciones de las cintas locales eran muy bajas desanimando a los inversores de este sector. Este comportamiento se evidenció con mayor énfasis entre los años 2010 al 2012 donde se produjeron 16 cintas locales que lograron una recaudación de tan solo dos millones de dólares, cifra muy baja para una industria que se encuentra en crecimiento continuo. [36]

Sin embargo, esto cambió a partir del año 2013 con la producción de una película nacional (¡Asu Mare!) que revoluciono el cine peruano logrando ser la película más taquillera en la historia del cine peruano. Esta película logró una

[34] FARFAN, Miguel Ángel. “Los Canales de Tv peruanos: sus cifras, inversiones y perspectivas”. En: **El Comercio**. [en línea] (PE): 06/08/2012. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/canales-tv-peruanos-sus-cifras-inversiones-perspectivas-noticia-1451986.

[35] CONCORTV. Televisión digital terrestre. [en línea]. Lima, ConcorTv, 2015. Microsoft HTML. Disponible en http://www.concortv.gob.pe/index.php/especiales/television-digital-terrestre.html

[36]“. GUÍA DE PRODUCCIÓN DE LIMA. **Guía de Producción de Cine de Lima**. [en línea]. Lima: Guía de producción de Lima, 2015. Microsoft HTML. Disponible en: https://guiadeproducciondelima.wordpress.com/sector-audiovisual-peruano/.

recaudación de 11 millones de dólares convirtiéndose en un modelo a seguir para otras futuras producciones.

Gracias a este nuevo impulso del cine peruano, en el año 2014 se estrenaron 13 nuevas cintas logrando recaudar más de 12 millones de dólares.[37.] Se puede afirmar que el mercado cinematográfico peruano se encuentra en un proceso de crecimiento y la única manera de mantenerlo es fomentando la producción audiovisual local de más y mejores cintas, de excelente calidad, capaces de cumplir y exceder las expectativas de los consumidores.

Asimismo, la implementación y armado de escenografías para teatros clásicos, no comerciales más culturales, tales como el teatro La Plaza ISIL de Larcomar, Teatro Segura, en cuyos ambientes se equipan luminarias, máquinas de sonido, humo y demás.

Actualmente, se cuenta con un mercado emergente el cual está conformado por personas o empresas que quieren implementar y poner en marcha canales de televisión vía internet como Neflix o usando nuevas tecnologías como el streaming que permite mirar videos o producciones mientras éstas van descargándose sin ninguna interrupción.

En cuanto a la publicidad la situación del mercado y el buen momento financiero de la industria permite que sean capaces de

[37] "GUÍA DE PRODUCCIÓN DE LIMA. **Guía de Producción de Cine de Lima**. [en línea]. Lima: Guía de producción de Lima, 2015. Microsoft HTML. Disponible en: https://guiadeproducciondelima.wordpress.com/sector-audiovisual-peruano/.

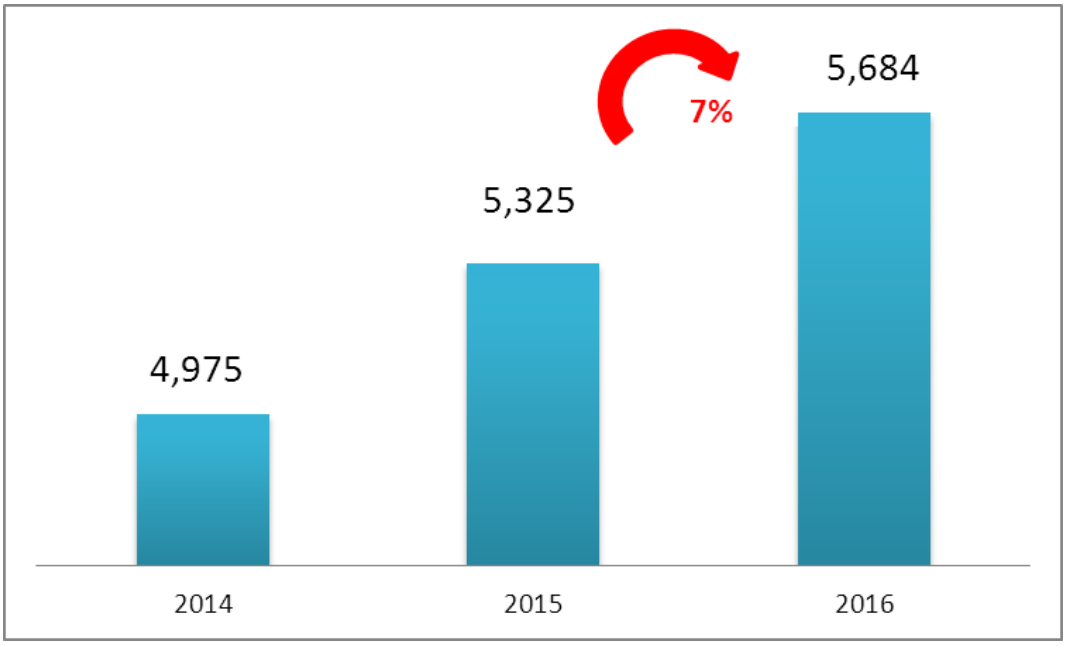
construir una industria audiovisual potente y de preservar la profesionalización y enriquecimiento técnico de los realizadores audiovisuales. La publicidad se ha incrementado en el primer trimestre del 2015 lo cual ha hecho que las empresas publiciten a mayor precio dentro de los programas de cada cadena televisiva. Esto a su vez, hace que los canales de televisión inviertan en sus producciones y productoras por adquisición de nuevos equipos y tecnología.

5.1.1. Demanda

Dentro de la demanda, se han identificado cuatro fuentes demandantes de bienes y servicios ofrecidos por la compañía: (a) Estaciones de televisión, (b) Universidades que ofrecen la carrera de Ciencias en la Comunicación; (c) Teatro (cultural); y (d) Productoras independientes

Un indicador general del aumento de la demanda es el crecimiento en el número de estaciones de radio y televisión a nivel nacional, que como se observa en el gráfico 5.1 ha sido del 7% en el año 2016.

Gráfico 5.1: Número de estaciones de radio y televisión a nivel nacional



Fuente: CONSEJO CONSULTIVO DE RADIO Y TELEVISIÓN **Estadística de la radio y televisión en Perú – 2016**. [en línea]. Lima, CONCORTV, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.concortv.gob.pe/file/2016/05-Estadisticas-radio-y-tv-2016.pdf

Estaciones de Televisión:

Según el informe anual de CONCORTV[38], en el Perú se registró un total de 1,403 estaciones de televisión al finalizar el año 2015, representando un incremento de 5.3%, respecto al año anterior. La cantidad de estaciones por departamento se presenta en la Tabla 5.1, como se observa, las Regiones con más estaciones de TV son: Lima (9.2%), Puno (9.0%), Cusco (7.1%), Junín (7.0%), Ancash (6.6%), Piura (5.7%), Arequipa (5.8%) y Cajamarca (5.5%).

[38] CONSEJO CONSULTIVO DE RADIO Y TELEVISIÓN **Estadística de la radio y televisión en Perú – 2016**. [en línea]. Lima, CONCORTV, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en http://www.concortv.gob.pe/file/2016/05-Estadisticas-radio-y-tv-2016.pdf

Tabla 5.1: Estaciones de televisión en el Perú, por departamento (Año 2015)

Región	UHF	VHF	Total	Var.% 2014	Var.% 2015
Amazonas	3	20	23	-	4.5
Áncash	22	71	93	1.3	17.7
Apurímac	7	33	40	-	17.6
Arequipa	23	59	82	-	10.8
Ayacucho	10	33	43	-	7.5
Cajamarca	16	61	77	1.3	-
Callao	-	5	5	-	-
Cusco	31	68	99	4.5	7.6
Huancavelica	1	28	29	-	-
Huánuco	14	41	55	15.9	7.8
Ica	34	34	68	-	3
Junín	24	74	98	-	3.2
La	24	48	72	-	5.9
Lambayeque	22	12	34	3.1	3
Lima	52	77	129	-	1.6
Loreto	15	31	46	7.5	7
Madre de Dios	6	25	31	14.8	-
Moquegua	12	16	28	-	3.7
Pasco	4	30	34	3.2	6.3
Piura	20	60	80	5.3	-
Puno	28	98	126	8	4.1
San Martín	8	29	37	-	2.8
Tacna	19	17	36	-	5.9
Tumbes	6	8	14	-	-
Ucayali	7	17	24	-	9.1
Total	408	995	1,403	2.7	5.3

Fuente: CONSEJO CONSULTIVO DE RADIO Y TELEVISIÓN **Estadística de la radio y televisión en Perú – 2016**. [en línea]. Lima, CONCORTV, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en http://www.concortv.gob.pe/file/2016/05-Estadisticas-radio-y-tv-2016.pdf

De acuerdo a CONCORTV 2016, el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP) es el que mayor número de estaciones presenta con un 28%, seguido por

Panamericana TV con 6%, Global TV y Latina con 5% cada una , ATV 4%, América TV 3% , Bethel TV y TNP 2%, La Luz Tv 1% y otros 43%. Los canales de Televisión de paga más importantes a nivel nacional son: Movistar TV (Cable Mágico), Direct TV y Claro TV[39].

Existe un Plan Maestro en el cual se establecen las medidas y acciones necesarias para la implementación de la Televisión Digital Terrestre (TDT), disponiendo la migración de las señales de radiodifusión por televisión con tecnología analógica hacia la prestación de servicios con tecnología digital. Estos plazos se propusieron en el 2014, previendo dicha implementación progresivamente en cuatro territorios establecidos. Este plan fue muy importante debido a que logró generar una demanda en tecnología digital; mediante la cual los canales de televisión se vieron obligados a renovar su tecnología de forma obligatoria.

Por lo tanto, la demanda futura de equipos de señal digital es creciente, ya que las estaciones de TV tendrán que adecuar sus equipos a señal digital de forma obligatoria, lo cual sugiere un incremento potencial de la demanda a futuro, teniendo en cuenta que las mayores oportunidades de negocio se encuentran al interior del país.

[39] CONSEJO CONSULTIVO DE RADIO Y TELEVISIÓN **Estadística de la radio y televisión en Perú – 2016**. [en línea]. Lima, CONCORTV, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en http://www.concortv.gob.pe/file/2016/05-Estadisticas-radio-y-tv-2016.pdf

Universidades que ofrecen la carrera de Ciencias en la Comunicación:

El número de universidades en el Perú se ha incrementado fuertemente. Según registros de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) hasta 1960 solo existían en el Perú un total de 9 universidades; mientras que en el 2000 el país ya contaba con 72 universidades. Sin embargo, para el año 2013 está prácticamente se duplicó llegando a sumar en total de 140 universidades, de las cuales 51 son públicas y 89 privadas.

Tabla 5.2: Número de Universidades (Variación porcentual anual)

Años	Total	Var.	Var.%
2000	72		
2005	84	12	16.67
2010	120	36	42.86
2013	140	20	16.67

Fuente: "El número de universidades en el Perú se duplico en solo 13 años". En. **Gestión** [en línea]. PE: 05/07/2014. Disponible en: http://gestion.pe/economia/numero-universidades-peru-se-duplico-solo-13-anos-2102202

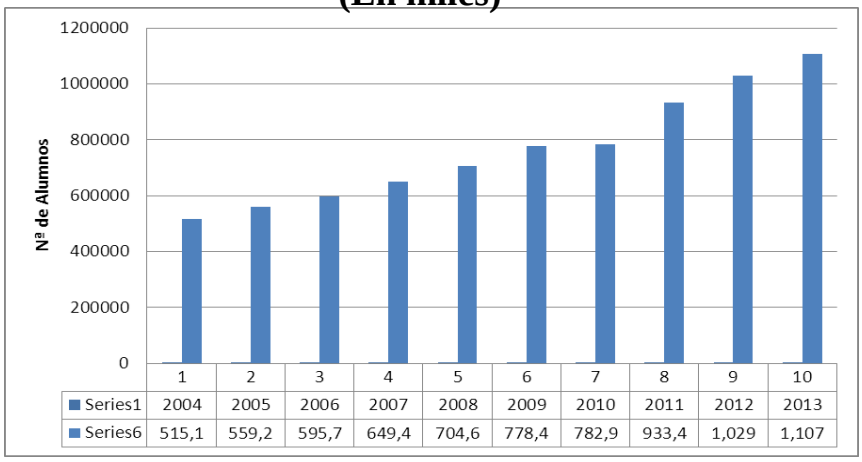
Este crecimiento se explica por la desregularización de las actividades comerciales de educación superior que se llevó a cabo a partir de la emisión del Decreto Legislativo N° 882 que se aprobó en el año 1997. Esta ley permitió que los centros de enseñanza (universidades y otros) operen con o sin fines de lucro produciendo una mayor expansión de universidades en el mercado. Según registros de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) con el mayor crecimiento de las universidades, se reconoció un aumento en el número de alumnos

matriculados, el cual mantuvo una tendencia creciente, cuya tasa de crecimiento promedio anual de alumnos matriculados es de 1.2% en el periodo pre desregularización que comprenden desde el año 1985 hasta el 1997, mientras que en el periodo de post desregularización, el cual comprenden a partir de 1998 hasta el 2012, mantiene un crecimiento de 6.5%.[40]

El Grafico 5.2 muestra la evolución de los alumnos matriculados en estudios de pre grado (2004-2013), lo que indica una tendencia positiva cada año.

Gráfico 5.2: Evolución del número de alumnos matriculados en estudios de pre grado

(En miles)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Número de alumnos matriculados en universidades públicas y Privadas**. [en línea].HTML. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/

"Según el último censo nacional universitario 2010, en el Perú se ofrecen 1,118 carreras profesionales de

[40] LAVADO, Pablo ; MARTINEZ, Joan J.; YAMADA, Gustavo. **¿Una Promesa incumplida? La Calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú**. Lima: Banco Central de Reserva del Perú, 2014. .Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-21-2014.pdf

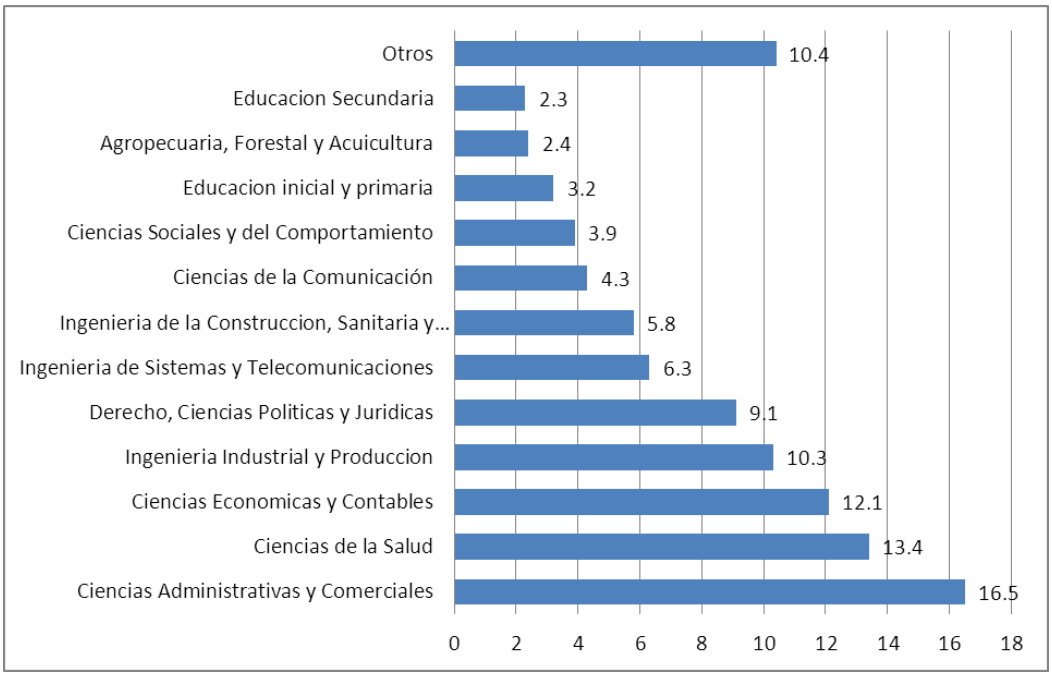
Educación Superior y Técnico Productivas”[41], de las cuales la carrera de Ciencias de la comunicación figura entre las más demandadas con una participación de 4.3%, tal como lo muestra el gráfico 5.3.

La carrera de Ciencias de la Comunicación representa una demanda atractiva para la industria, al formar expertos y profesionales en multimedia, generación de contenidos virtuales y en producción audiovisual; con la capacidad de desarrollar programas de cine, televisión convencional, video, radio con características digitales o interactivas. En Lima las principales Universidades enfocadas a dicha carrera son: Universidad de Lima, Universidad Científica del Sur, Universidad Tecnológica del Perú, Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, Universidad de San Martin de Porres, Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Universidad Alas Peruanas, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Universidad José Faustino Sánchez Carrión, Universidad Nacional Federico Villareal, Universidad Peruana Simón Bolívar, Universidad Peruana Unión, Universidad Privada San Juan Bautista.

[41] “INEI: Sistema Educativo peruano ofrece 1,118 carreras profesionales”. En: **Gestión** [en línea]. PE: 11/04/2014. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/inei-sistema-educativo-peruano-ofrece-1118-carreras-profesionales-2094403

Gráfico 5.3: Egresados Universitarios Según Campo de Educación, 2014

(En porcentaje)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Encuesta nacional a egresados universitarios y universidades** 2014. [en línea]. Lima: INEI, 2014. Adobe Acrobat. Disponible en https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf

Teatro (cultural):

De acuerdo a estudios realizados por Infoartes Perú, en el país existe un total de 65 lugares de actividad formal, para el desarrollo de la expresión teatral. El 60% de éstos se concentran en Lima; el resto se concentran en las zonas de Arequipa y Puno (5 cada uno), Cusco (4), La Libertad y Madre de Dios (2 cada uno), Áncash, Ayacucho, Lambayeque y Piura cuentan respectivamente con sólo un espacio de zona teatral. El resto de departamentos no cuenta con un lugar para el desarrollo formal de esta actividad.[42] Según información

[42] "¿Existen suficientes salas de teatro en el país?". En: **Infoartes.pe**. [en línea]. PE: 30/03/2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.infoartes.pe/especial-infoartes-dia-mundial-del-teatro-en-el-peru/#tab3

del Presidente de Servicios de Entretenimiento Artísticos, Culturales y Afines de la Cámara de Comercio de Lima Jorge Fernández, para el año 2014 se ha registrado un crecimiento del teatro nacional, mostrando temporadas con asistencia de hasta 100 % y tickets promedio de hasta S/. 65. A este auge también ha contribuido la presencia de sponsors, los cuales aportan el 30% de los costos de las producciones.[43] Es así como el boom que está teniendo el teatro peruano actualmente nos brinda una oportunidad de demanda, abarcando principalmente el tema cultural.

Productoras independientes:

En el Perú existen más de 300 productoras musicales independientes ya que cada grupo musical o artista nacional prefiere emprender su propia productora dado que el avance de la tecnología permite que la inversión a llevar acabo como proyecto sea menos costosa. Al ser la tecnología más fácil de grabar, hace que se tenga clientes potenciales accesibles a los equipos que esta empresa comercializa.

5.1.2. Oferta

La industria audiovisual en el Perú presenta cierto equilibrio entre competidores, básicamente con un segmento de pequeñas empresas distribuidoras representantes de marcas reconocidas a nivel mundial.

[43] "Teatros en Lima empiezan a despegar". En: **Gestión.** [en línea]. PE : 24 /06/2014. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tendencias/teatros-lima-empiezan-despegar-2101061

La oferta está compuesta por empresas dedicadas a la importación de equipos audiovisuales profesionales y a brindar los servicios técnicos asociados a estos equipos. Según lo detallado, se han identificado 8 empresas cuyo giro de negocio entran en esta categoría: Video Broadcast, Telvicom, Meditel Perú, Intelect, Divicam, Avsys Perú, Connect Media y Softmark.

Como característica general se tiene que estas empresas están ubicadas en Lima Metropolitana. En la siguiente tabla se identifican los productos o servicios que ofrecen y cuáles son las marcas que las representan.

La Tabla 5.3 resume las marcas representadas por cada empresa y los servicios que cada una realiza. Con esta información se analizarán las importaciones CIF como referencia a su participación en el mercado. Esto obedece a que el principal rubro de negocio de estas empresas es la importación y comercialización de equipos audiovisuales.

Tabla 5.3: Características de las principales empresas en la industria

Empresas	Productos y Servicios	Marcas Representadas
TELVICOM	Multimedia y Automatización, soporte técnico, **video y audio profesional**, medios de almacenamiento, seguridad electrónica y Media Digital	Sony, Canon, Qomo, Samsung, Extron, Scala, VSN, Brainstorm, Manfrotto, King Flo, Datavideo, Philips, Black Magic Design, Newtek, Just lamps, Harris, Hitachi, Bosch, AMX, Kramer, Tektronix.
VIDEO BROADCAST	**Multimedia, soporte técnico, video y audio profesional**, medios de almacenamiento, media digital, servidores, audio-intercom, conversión de señales	Grass Valley, Avid, Panasonic, Thomson, Vitec Group, Aveco, Intellicast, Black Magic Design, Newtec, Kramer, Sennheiser.
MEDITEL PERU	**Cámaras y ópticas**, producción y post producción, visionado, display, audio-Intercom, **servidores y almacenamiento**, matrices, procesado y conversión de señales, test y media, **accesorios cámara, transmisores de TV y radio, sistema de codificación de video y audio**	Newtec, International datacasting, Rohde & Schwarz, Pixel power, Screen, Abekas, Kroma telecom, Accusys, Tvlogic, Kramer, DNF, Xform, Sennheiser
INTELEC	**Broadcast**, equipos de medición, seguridad electrónica, rastreo satelital	Kroma, Samsung, Sony, Panasonic, Vinten
DVCAM	**Broadcast, soporte técnico especializado,** equipos escalables, **asistencia remota**	AVP, Ross, Evertz, Kramer, Black Magic Design, Kino Flo, DNF, Wohler, Elation, Altman Lighting
ABSYS PERU	Tricaster, 3 play, cámaras de video, cámaras de estudio, trípodes, matrox, Generador de caracteres, **Grabadores de video,** Switchers de producción, servidores, **soluciones multimedia**, instrumentos de medición, Switchers para multimedia, Intercom, **Sistemas de automatización**, periféricos para instalación	Acebil, Compix, Datavideo, Ensemble Designs, For A, Hamlet, Hitachi, Kramer, JVC, Magic soft, Matrox, media 5, Miller, Newtek, Odgen Technology, Playbox, Promter People
CONNECT MEDIA	**Productos profesionales y soluciones para el sector** broadcast , producción y post producción y emisión de radio y televisión,	Aja Video System, Clark wire and cable, Cobal Digital, Comtech EF Data, Ericsson, Miranda, Ross Video Production Technology , Squid
SOFTMARK	**Video profesional, soluciones integrales, proyectos, seguridad info.**	Adobe, Apple, Autodesk, Black Magic Design, Dell, HP, JVC, Lacie, Sony,

Elaboración propia

En la Tabla 5.4 se observa que el principal importador, desde el año 2012, es Telvicom que en el 2015 alcanzó US$ 3’950,393, lo que representó el 42% del total importado por la industria. Le sigue Video Broadcast,

que importó en el año 2015 el 30.2%, lo que equivale a US$ 2’842,590.

Tabla 5.4: Importaciones CIF por empresa

	Importaciones CIF (en millones de US$)					
Empresa / año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
V.Broadcast	2,710,961	5,234,426	4,729,989	4,606,109	2,683,599	2,842,590
Telvicom	3,890,035	4,175,355	4,963,981	5,458,186	3,953,901	3,950,393
Meditel	-	17,809	753,482	42,142	254,193	677,307
Divicam	500,490	685,052	536,913	1,236,864	776,380	861,507
Avsys Perú	110,940	277,293	329,201	255,443	538,415	408,309
Softmark	423,364	755,484	901,074	586,089	644,246	618,158
Connect Media	-			111,265	75,696	47,211
Intelect	-			785	7,035	
Total	**7,635,790**	**11,145,419**	**12,214,640**	**12,296,883**	**8,933,465**	**9,405,476**
	Importaciones CIF (Participación del total)					
Empresa / año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
V.Broadcast	35.5	47.0	38.7	37.5	30.0	30.2
Telvicom	50.9	37.5	40.6	44.4	44.3	42.0
Meditel	-	0.2	6.2	0.3	2.8	7.2
Divicam	6.6	6.1	4.4	10.1	8.7	9.2
Avsys Perú	1.5	2.5	2.7	2.1	6.0	4.3
Softmark	5.5	6.8	7.4	4.8	7.2	6.6
Connect Media	-	-	-	0.9	0.8	0.5
Intelect	-	-	-	0.0	0.1	-
Total	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**

Fuente: Aduanet

Elaboración propia

En el caso de la empresa en análisis se visualiza como en el año 2014 sus importaciones decrecieron en 42%, acorde con la disminución en ventas que se vivió en ese período. Luego en el 2015 se han recuperado en un 6%, aun cuando las ventas de la empresa crecieron en 43%. Esto nuevamente evidencia el hecho de que la empresa no se encuentra en una situación estable.

A nivel del total de la industria, las importaciones decrecieron 27% en el año 2014, para luego aumentar en 5% durante el 2015. Esto muestra una ligera recuperación del escenario nacional, como consecuencia de que la señal está pasando a ser 100% digital, con consumidores que cada vez demandan mayor calidad en la imagen y más variedad en el contenido.

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

5.2.1. Productos Sustitutos

Existen múltiples formas de satisfacer la función de entretenimiento audiovisual (teatro, deportes, baile, etc.), teniendo en cuenta que este tipo de actividades podría reducir el interés del público por el consumo de producciones de pantalla chica y grande ocasionando que las productoras disminuyan su interés por la adquisición de equipos comercializados por Video Broadcast.

La comercialización ilegal de obras audiovisuales, software y equipos de dudosa procedencia ("piratería") representa también un riesgo ya que pone al alcance del público material de reemplazo. Sin embargo, no sería considerada como una gran amenaza dado que el público cada vez es más exigente en cuanto a requerimientos de calidad.

El ingreso al país de equipos de procedencia asiática cuya garantía está siendo considerada por los principales productores, pero que sin embargo no se descarta que en un futuro pueda ser empleada, puede desplazar a los productos de cuyas marcas se tiene representación.

Los productos al tener un precio alto para sectores C y D hace que crezca la oferta de productos de segunda mano y sin garantía.

Se puede concluir el impacto es medio.

5.2.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El sector audiovisual se encuentra muy disperso ya que gran parte de las compañías que operan en el mercado son de tamaño medio, no existiendo ninguna posición predominante; sin embargo es de tener en cuenta que compañías básicamente europeas (Digital Broadcast – Italia, Rohde-schwarz – Alemania) tienen mucho interés de ingresar al mercado peruano. El éxito de estas dependerá básicamente de la iniciativa que presenten para convencer a sus potenciales clientes de la positiva relación costo – beneficio, sabiendo que para ellos juega en contra la variable de la experiencia acumulada por las compañías del medio.

Sin embargo, estas empresas ya tienen la experiencia y conocimiento de cómo entrar a nuevos mercados y

ponen en práctica estrategias como reducción de precios, políticas flexibles de créditos, incorporación de valor agregado al producto comercializado o financiamientos especiales.

Por otro lado, se tienen como amenazas potenciales el ingreso de empresas pequeñas informales cuya rentabilidad es mayor por la evasión de impuestos. El ingreso al país de equipos de procedencia asiática cuya garantía aún no está siendo considerada por los principales productores, (pero que sin embargo no se descarta que en un futuro pueda ser empleada), puede originar el desplazamiento de los productos de cuyas marcas se tiene representación.

Finalmente, se pueden identificar como nuevos competidores a las empresas dedicadas a la importación de otros equipos que podrían tener una visión del negocio con estrategias de diversificación que compliquen la demanda a nivel nacional.
Se puede concluir que el impacto es medio.

5.2.3. Poder de negociación de los clientes

En la actualidad los clientes de este sector en el mercado peruano están organizados, dado que el mercado es específico. Ellos cuentan con todas las facilidades de acceso a nivel mundial sobre los precios de los productos e información. Entre los clientes en el

mercado de video, audio profesional, audiovisual y de radiodifusión, se encuentran principalmente los canales de televisión, productoras independientes, universidades que cuenten con la facultad de comunicaciones, entre otras.

Los canales de televisión cuentan con filiales y repetidoras a nivel nacional, las cuales son: Cia. Peruana de Radiodifusión (América Televisión), Cia. Latinoamericana de Radiodifusión (Latina), Andina de Radiodifusión (ATV), Panamericana Televisión, Instituto Peruano de Radio y Televisión (Canal 7), Productora Peruana de Radiodifusión (Canal N), Red Global, Media Networks Latin América (Cable Mágico), Grupo RPP (Canal de Noticias Radio Programas), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Facultad de Comunicaciones), Universidad de Lima (Facultad de Comunicaciones), Universidad Particular San Martin de Porres (Facultad de Comunicaciones), Asociación Bethel, Teatro La Plaza ISIL, Teatro Segura.

El desarrollo del mercado de telecomunicaciones y radiodifusión hace que hoy en día, los clientes demanden productos y tecnología a nivel mundial, muchos productos comercializados y/o servicios de actualización, son cambiados a los meses de haber sido adquiridos y esto es porque la tecnología va cambiando o siendo modificada día a día.

Con estos cambios, los consumidores y/o clientes se ven en la obligación de renovar sus equipos, a fin de estar a la par de la competencia y sobre todo cumplir con estándares mundiales.

Los clientes buscan garantía y prestigio de la marca[44], calidad del producto que se les ofrece, abastecimiento permanente y oportuno, cobertura del mercado y precio competitivo. Video Broadcast cuenta con una amplia cartera de clientes, dividido de acuerdo a la Tabla 5.5.

Tabla 5.5: Distribución de la cartera de clientes de VB

Total	1,159
Lima	1,019
Provincias	140
Áncash	5
Apurímac	1
Arequipa	13
Ayacucho	3
Cajamarca	12
Chiclayo	11
Cuzco	9
Huancayo	1
Huánuco	2
Junín	9
La Libertad	22
Loreto	6
Moquegua	1
Pasco	5
Piura	6
Puno	21
San Martín	4
Tacna	8
Ucayali	1

Fuente: Información proporcionada por el Sub Gerente de Video Broadcast.
Elaboración propia

Se puede concluir que el impacto es alto.

[44] Entrevista realizada al Gerente de Operaciones América Televisión Ing. Marco Maesato en Anexo 1

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

La negociación de los proveedores influye la intensidad de la competitividad en este rubro. La capacidad de negociación de los proveedores es media, debido a la competencia que tienen día a día, se diferencian por las marcas que representan, pero al momento de nacer nuevas propuestas de productos similares y/o sustitutos hacen que ellos tengan que nivelar sus precios y por ende la cadena de negociación (créditos, demostraciones, préstamos de equipos, etc.)[45].

Los factores que fortalecen la capacidad de negociación de Video Broadcast con los proveedores son:

- Los volúmenes de compra, que son interesantes para cualquier negocio.
- Licitan grandes proyectos directamente con los proveedores.
- Tiene buena solvencia económica, créditos abiertos por cumplimiento de pagos.
- Cuentan con una cartera de variedad de productos que son atractivos para los proveedores.

A continuación, en la Tabla 5.6 se presenta el listado de proveedores y su participación. Para luego, en la Tabla 5.11 mostrar el grado de atractividad de la industria en relación al poder de negociación de los proveedores.

[45] Ver Anexo 9: Líneas de Negocio (proveedores condiciones)

Tabla 5.6: Proveedores y su participación

Proveedores	Participación %
PANASONIC	13%
GRASS VALLEY	14%
THOMSON	8%
BELDEN	4%
COMPIX	2%
AVID	10%
VISINK	8%
BLACK MAGIC	5%
VITEC GROUP	9%
TECHEX EXPORT	1%
COMTECH XICOM	2%
FLUOTEC	5%
LEVITON/C OLORTRAN	6%
PHILIPS	1%
OSRAM	1%
NET	3%
APPEAR TV	0.50%
DATAVIDEO	0.50%
MARSHALL	1%
CLEARCOM	4%
GEPCO	2%
AXON	0.10%
TOTAL	**100%**

Fuente: Información proporcionada por la jefa de Contabilidad de Video Broadcast.
Elaboración propia.

Se puede concluir que el impacto es bajo.

5.2.5. Rivalidad entre competidores

La competencia entre empresas rivales es una de las fuerzas más poderosas de las cinco fuerzas de Porter. Sin embargo, la industria audiovisual en el Perú presenta

cierto equilibrio entre el número de empresas competidoras. Existe un incremento en la demanda de producción de contenido cinematográfico debido al éxito obtenido en las recientes producciones nacionales.

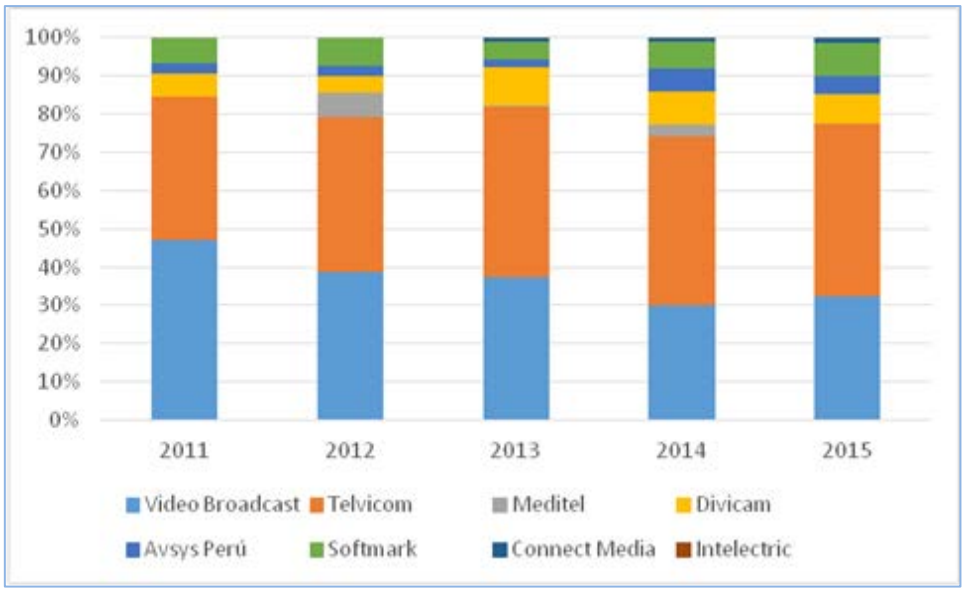
Se ha podido evidenciar una alta producción de contenido de TV y multimedia, incremento de la demanda de contenido audiovisual debido al desarrollo del internet mediante transmisión de videos en la red, publicidad on-line o redes sociales, las necesidades de adaptación del contenido a diferentes formatos (Digital, HD y 3D); así como la emisión de nuevos canales (TDT) y la tendencia creciente a la subcontratación de servicios de producción (contenido, equipos, personal, etc.).

En lo referente a las importaciones, Telvicom y Video Broadcast lideran la participación en este sector según lo indicado en el Gráfico 5.4.

TELVICOM presenta mayor participación en el mercado de estos equipos aun considerando las importaciones de proyectores profesionales para otro tipo de clientes. Sin embargo, teniendo en cuenta que los equipos de producción audiovisual están fuertemente ligados al aspecto tecnológico, con un gran impacto mediante la publicidad online-redes sociales gracias al vertiginoso desarrollo del internet, se ha preparado un

breve análisis de las páginas web de los principales competidores de Video Broadcast incidiendo en los aspectos y características que proyectan hacia el público en general y en las que se resaltarán las bondades de cada una de ellas.

Gráfico 5.4: Importaciones CIF por empresa



Fuente: Datos de importaciones CIF por empresa, proporcionado por Aduanet.
Elaboración propia.

Con la información de la Tabla 5.13 se obtiene como primera conclusión que es necesario renovar la página web de Video Broadcast e incluir información actualizada, rescatando las principales virtudes de las páginas web de la competencia; así mismo es necesario ampliar la cartera de clientes, aplicar un sistema de CRM a clientes actuales con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento de la marca Video Broadcast en el mercado nacional.

Tabla 5.7: Comparativo de páginas web de la competencia

	TELVICOM	SOFTMARK	DIVICAM	MEDITEL	VIDEO BROADCAST
HOME	Demasiada información presentada de manera desordenada	Presenta algunas deficiencias técnicas, existen paginas a las que no se puede acceder	***Presenta información e imágenes llamativas e interesantes***	***Se encuentran noticias y un slide banner con sus productos y ofertas***	Mucha información sobre quiénes son. No dice que hacen específicamente
MARCAS REPRESENTADAS	Colocan el logo de cada proveedor, así como los productos que ofrece de cada marca	***Tienen un enfoque diferente más personalizado, para este caso se refieren a Socios y Alianzas***	Mencionan con orgullo las marcas representadas	Solo colocan los logos de algunos proveedores	Representaciones, logos de cada marca
CARTERA DE CLIENTES	***Cartera amplia: Broadcast, empresarial, educación, estado***	No se menciona	No se menciona	No se menciona	Se mencionan algunos clientes
SERVICIOS OFRECIDOS	Servicio técnico propio clasificado en: Reparación y Garantía, Instalaciones, Servicio Pre y Post venta, Mantenimiento.	***Espacio personalizado con una central de Servicio Técnico. Dividen sus servicios en Servicio Técnico, Contrato de mantenimiento***	Muestra sus productos pero no indica el servicio de soporte técnico	Muestran una pequeña descripción de cada uno: Consultoría y asesoramiento, soluciones integrales, atención al cliente	No lo mencionan, tienen otro menú en la parte inferior que no funciona
PRODUCTOS OFRECIDOS	Se muestran categorizados y clasificados hasta llegar a la descripción final de cada producto	***Divisiones de Negocio categorizado y clasificado de acuerdo al rubro, hasta el detalle final del producto***	***Se muestran categorizados y clasificados hasta llegar a la descripción final de cada producto***	Se muestran categorizados y clasificados por producto	No se mencionan
PROYECTOS REALIZADOS	***Dan a conocer la mayoría de sus ventas o proyectos a modo de blog***	No brindan esa información	***Si brindan información de sus proyectos realizados a modo de noticias***	Si indican los proyectos han realizado	No brindan esa información
CONTACTOS	***Se encuentran los datos de contacto al final de todas las páginas (teléfono y correo) y un link al comienzo de cada una***	La dirección y el teléfono se encuentran al pie de la web. No aparece correo electrónico de contacto	Los datos se encuentran al pie de la web, son poco visibles	Los datos se encuentran claramente indicados al pie de la web	No aparece en ninguna página, solo en la parte de contáctanos
LINK A REDES SOCIALES	***Presente en todas las páginas. Permite interactuar con el blog y linkear al facebook***	Presente en todas las páginas en la parte superior e inferior	Presenta información en la página principal pero no tiene habilitado el link	Presente en la página principal	No aparece en ninguna página, solo en la parte de contáctanos

Fuente: Información extraída de las páginas web de los principales competidores y entrevistas a clientes y no clientes.
Elaboración propia

Se puede concluir que el impacto es bajo.

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

A continuación, se analizan los factores competitivos de cada una de las fuerzas de Porter:

a. Productos Sustitutos

Tabla 5.8: Matriz de Atractividad para los productos sustitutos

Factor competitivo	Escala de fuerza				
	1	2	3	4	5
Disponibilidad de sustitutos			3		
Calidad		2			
Precios				4	
Promedio			3		

Nota. La escala de fuerza indica una calificación: 1 muy bajo; 5 muy alto.
Fuente: DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica. Las cinco fuerzas de Porter**.
Elaboración propia

De acuerdo a la Matriz de Atractividad, se observa que los productos sustitutos representan un puntaje total promedio de 3, la cual se considera como una intensidad media debido al análisis de los siguientes factores competitivos:

- La disponibilidad de sustitutos en el mercado es media debido a que en el mercado la representación de marcas reconocidas a nivel mundial juega un papel importante para los clientes desde el punto de vista de confiabilidad.

- La calidad presenta un nivel de intensidad bajo debido a que los consumidores son cada vez menos propensos a consumir productos pirata o de dudosa procedencia, por la baja calidad de imagen y sonido que estos presentan.

- En cuanto a precios representa un nivel de intensidad alto debido a que productos de procedencia asiática se vuelve atractiva debido a sus bajos costos.

b. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Tabla 5.9: Matriz de Atractividad de nuevos competidores

Factor competitivo	Escala de fuerza				
	1	2	3	4	5
Barreras gubernamentales				4	
Experiencia en el rubro				4	
Inversion de capital				4	
Identificacion de marca					5
Promedio			4		

Nota. La escala de fuerza indica una calificación: 1 muy bajo; 5 muy alto.
Fuente: DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica, las cinco fuerzas de Porter**.
Elaboración propia

De acuerdo a la Matriz de Atractividad se observa que la amenaza de ingreso de nuevos competidores representa una intensidad alta, con un puntaje promedio total de 4, debido al análisis de los siguientes factores competitivos:

- Las barreras gubernamentales representan un nivel alto de intensidad debido a que las regulaciones legales para la comercialización de estos equipos requieren permisos especiales tales como la homologación de equipos y permisos de internamiento, cuyos trámites están autorizados dentro del registro de casas comercializadoras de equipos y aparatos de telecomunicaciones.

- Experiencia en el rubro tiene una intensidad alta ya que es uno de los principales factores generadores de confianza para los clientes, la experiencia representa el “Know How” acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad.

- La inversión de capital es alto debido a que el costo de los equipos que se comercializan es costoso al ser equipos tecnológicos muy especializados y de última generación, sumándose a ello el hecho de que deben de ser importados y cubrir los costos de iniciación.

- La identificación de marca representa una intensidad muy fuerte al ser el factor principal y en muchas ocasiones determinante para los clientes en su decisión de compra.

c. Poder de negociación de los clientes

Tabla 5.10: Matriz de atractividad del poder de negociación de los clientes

Factor competitivo	Escala de fuerza				
	1	2	3	4	5
Concentración de clientes			3		
Volumen de compa				4	
Diferenciación				4	
Identificación de la marca					5
Promedio			4		

Nota. La escala de fuerza indica una calificación: 1 muy bajo; 5 muy alto.
Fuente: DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica, las cinco fuerzas de Porter**.
Elaboración propia

De acuerdo a la Matriz de Atractividad se observa que el poder de negociación de los clientes representa una intensidad alta, con un puntaje promedio total de 4, debido al análisis de los siguientes factores competitivos:

- La concentración de clientes representa un nivel de intensidad medio debido a que los productos que se

comercializan no están dirigidos a un mercado masivo, sino a un segmento específico del mercado.

- El volumen de compra representa una intensidad fuerte ya que le permite al cliente negociar mejores condiciones comerciales como precios, tiempo de entrega, capacitaciones y servicios adicionales.
- La diferenciación del producto representa una intensidad alta debido a que las características de los productos que se comercializan son similares, por lo cual el valor agregado que se pueda ofrecer influirá en la decisión de compra del cliente.
- La identificación de marca representa una intensidad muy fuerte al ser el factor principal y en muchas ocasiones determinante para los clientes en su decisión de compra.

d. Poder de negociación de los proveedores

Tabla 5.11: Matriz de Atractividad para el poder de negociación de proveedores

Factor competitivo	Escala de fuerza				
	1	2	3	4	5
Concentración de proveedores		2			
Importancia del volumen para los proveedores				4	
Disponibilidad de sustitutos				4	
Diferenciación del producto			3		
Promedio			3		

Nota. La escala de fuerza indica una calificación: 1 muy bajo; 5 muy alto.
Fuente: DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica, las cinco fuerzas de Porter**.
Elaboración propia

De acuerdo a la Matriz de Atractividad se observa que el poder de negociación de los proveedores representa una intensidad media,

con un puntaje promedio total de 3, debido al análisis de los siguientes factores competitivos:

- La concentración de proveedores representa un nivel de intensidad bajo debido a que las compras se realizan directamente al fabricante y no a través de intermediarios.

- La importancia del volumen para los proveedores representa una intensidad alta debido al cumplimiento de cuotas que son impuestas por el fabricante para mantener la representación de sus marcas; el hecho de perder una representación influiría directamente en los niveles de venta.

- La disponibilidad de sustitutos en el mercado es alta para los proveedores debido a que representan una amenaza directa por los bajos costos a los que se comercializan; así mismo de lograr crear la confianza suficiente en el cliente desplazaría fácilmente las marcas representadas.

- La diferenciación de los productos tiene una intensidad media debido a que los productos que se comercializan presentan características técnicas similares.

e. Rivalidad de los competidores

Tabla 5.12: Matriz de atractividad de la rivalidad de competidores

Factor competitivo	Escala de fuerza				
	1	2	3	4	5
Concentración de competidores			3		
Diferenciación de los productos			3		
Crecimiento de la demanda				4	
Identificación de la marca					5
Promedio			4		

Nota. La escala de fuerza indica una calificación: 1 muy bajo; 5 muy alto.
Fuente: DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica, las cinco fuerzas de Porter**.
Elaboración propia

De acuerdo a la Matriz de Atractividad se observa que la rivalidad de los competidores representa una intensidad alta, con un puntaje promedio total de 4, debido al análisis de los siguientes factores competitivos:

- La concentración de competidores es media debido a que si el sector está concentrado, las empresas tienen una cuota similar de mercado y la rivalidad puede ser todavía más fuerte, ya que todas las empresas luchan para liderar el mercado.

- La diferenciación del producto tiene una intensidad media debido a que los productos que se comercializan presentan características técnicas similares.

- El crecimiento de la demanda representa una intensidad fuerte debido a que actualmente hay una tendencia

creciente del sector, originando mayor oportunidad de ventas.

- La identificación de marca representa una intensidad muy fuerte al ser el factor principal y en muchas ocasiones determinante para los clientes en su decisión de compra.

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria

De acuerdo a lo descrito anteriormente se observa que la rivalidad entre competidores, la amenaza de ingreso de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes tienen un impacto alto en la industria, los productos sustitutos y el poder de negociación con los proveedores impactan con intensidad media.

Tabla 5.13: Resumen de las Fuerzas de Porter

	Escala de fuerza				
Fuerzas de Porter	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Productos sustitutos			3		
Amenaza de ingreso de nuevos competidores				4	
Poder de negociación de los clientes				4	
Poder de negociación de los proveedores			3		
Rivalidad entre los competidores existentes				4	

Nota. La escala de fuerza indica una calificación: 1 muy bajo; 5 muy alto.
Fuente: : DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica, las cinco fuerzas de Porter**.
Elaboración propia

Este modelo permite observar y analizar mejor el entorno de la empresa, tomando decisiones favorables, aprovechando las oportunidades actuales y enfrentando las posibles amenazas. Por lo tanto se puede concluir que la industria es poco atractiva para

nuevos ingresantes, por lo que aquellas empresas con capacidad financiera y una buena cartera de marcas podrían tener mayor éxito.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

La elaboración de la MPC (Tabla 5.14) utilizando los se inició con la identificación de los factores críticos de éxito, los mismos que están relacionados con la información presentada en el punto anterior que nos permitirá conocer los puntos fuertes y débiles tanto de Video Broadcast como de los competidores elegidos. Se ha mencionado que para tener éxito en la industria se requiere de una solidez financiera y la representación de marcas reconocidas entre otros elementos. En base a esto los factores de éxito son:

- **Antigüedad y experiencia**

  La experiencia acumulada por las empresas es un factor muy importante que es evaluado por los clientes, debido a la globalización muchas empresas han dejado de lado la especialización y tecnicismo que les permita obtener un conocimiento adecuado como respaldo a su labor y sirva de referencia para el cliente.

- **Participación de mercado**

  Es un índice de competitividad, importante para medir el desempeño de una empresa en el mercado en el cual desarrolla sus actividades con relación a la de sus principales competidores.

- **Solidez empresarial**

  Este factor está estrechamente relacionado con la situación financiera de la empresa, es importante teniendo en cuenta que los clientes analizan la estabilidad económica de sus posibles proveedores a fin de conocer su capacidad de respuesta frente a sus obligaciones en el corto, mediano y largo plazo.

- **Renombre de las marcas representadas**

  Este factor enfoca el hecho de atraer clientes partiendo del punto que muchos de ellos se identifican con cierto grupo de marcas, esta supuesta "Fidelidad" genera incluso mayor satisfacción a los clientes cuando las consumen o utilizan.

- **Competitividad de precios**

  Se basa en el hecho de proporcionar a los clientes mayor satisfacción de los productos consumidos, partiendo de la capacidad que se disponga para fijar un precio u ofrecer el precio más bajo con la calidad adecuada.

- **Diversidad de líneas de productos**

  Este factor busca proporcionar una amplitud o mix de productos que sean de interés y se encuentren a disposición del cliente, sin perder su especialización y tecnicismo (experiencia en el rubro).

- **Fuerza de ventas**

  Representan el enlace entre la empresa y los clientes. Estar al pendiente de las necesidades de clientes y potenciales clientes, simboliza el trabajo asumido por un equipo cuya función recaerá en el asesoramiento, información y dudas que puedan ser aclaradas para incrementar su satisfacción.

- **Publicidad**

  Este factor está relacionado a la importancia que tiene para el éxito de una empresa hacer conocer de manera adecuada sus productos en el mercado; no servirá de nada tener productos de calidad, si no sabemos cómo presentarlos en el mercado.

Para la elaboración de la presente matriz MPC, decidimos escoger a tres de las empresas más conocidas en el rubro: TELVICOM, DVCAM, AVSYS, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5.14: Matriz de Perfil Competitivo MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Peso	VBCAST		TELVICOM		DVCAM		AVSYS	
		Calificación	Pond.	Calificación	Pond.	Calificación	Pond.	Calificación	Pond.
Antigüedad y experiencia	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20
Participación de mercado	0.20	4	0.80	3	0.60	1	0.20	2	0.40
Solidez empresarial	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Renombre de sus representadas	0.20	4	0.80	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30
Diversidad de líneas de productos	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10
Fuerza de ventas	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10
Publicidad	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		3.05		3.35		1.60		2.15

CALIFICACIÓN: 1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

Fuente: En base a entrevista a Gerente Técnicos de los canales América Televisión(Canal 4) e Instituto Nacional de Radio y TV(Canal 7) y ponderación por: Sub Gerente y Jefe de Logística de Video Broadcast
Elaboración propia.

En la Matriz presentada, se le asignó un peso a cada factor en función de la importancia que representa para una empresa el logro del éxito en la industria. Los principales factores son la participación de mercado, que genera volumen, y el renombre de las marcas que se están representando; por lo que se le otorga 20% de peso a cada uno de estos dos elementos. Se le asigna 15% a la solidez de la empresa, la cual es necesaria para dar crédito a los clientes. El resto de factores tiene un 10% de peso, al poseer la misma importancia.

La MPC señala las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la compañía, teniendo en cuenta su posición estratégica. Se han identificado a los tres competidores con mayor participación en el mercado, concluyéndose lo siguiente:

- De las tres empresas comparadas, se ha podido verificar que Telvicom y AVSYS poseen igual antigüedad y experiencia en el rubro que Video Broadcast. Son empresas de renombre y altamente reconocidas en el mercado de equipos para producción audiovisual.
- Telvicom posee una mejor participación en el mercado en relación a sus competidoras, esto se debe probablemente a que representan marcas reconocidas a nivel mundial (Sony entre otras).
- Telvicom es la empresa que presenta como ventaja competitiva una mayor diversidad de líneas de producto y mayor fuerza de ventas, apoyadas en estrategias publicitarias bien definidas.

- Quien resulta ser la empresa con mayores debilidades a nivel de reconocimiento de marca, solidez y experiencia es DIVICAM con un puntaje de 1.60, el más bajo comparativamente al resto, sin embargo, tiene como fortaleza su fuerza de ventas, lo que se traduce en una mayor cartera de clientes.

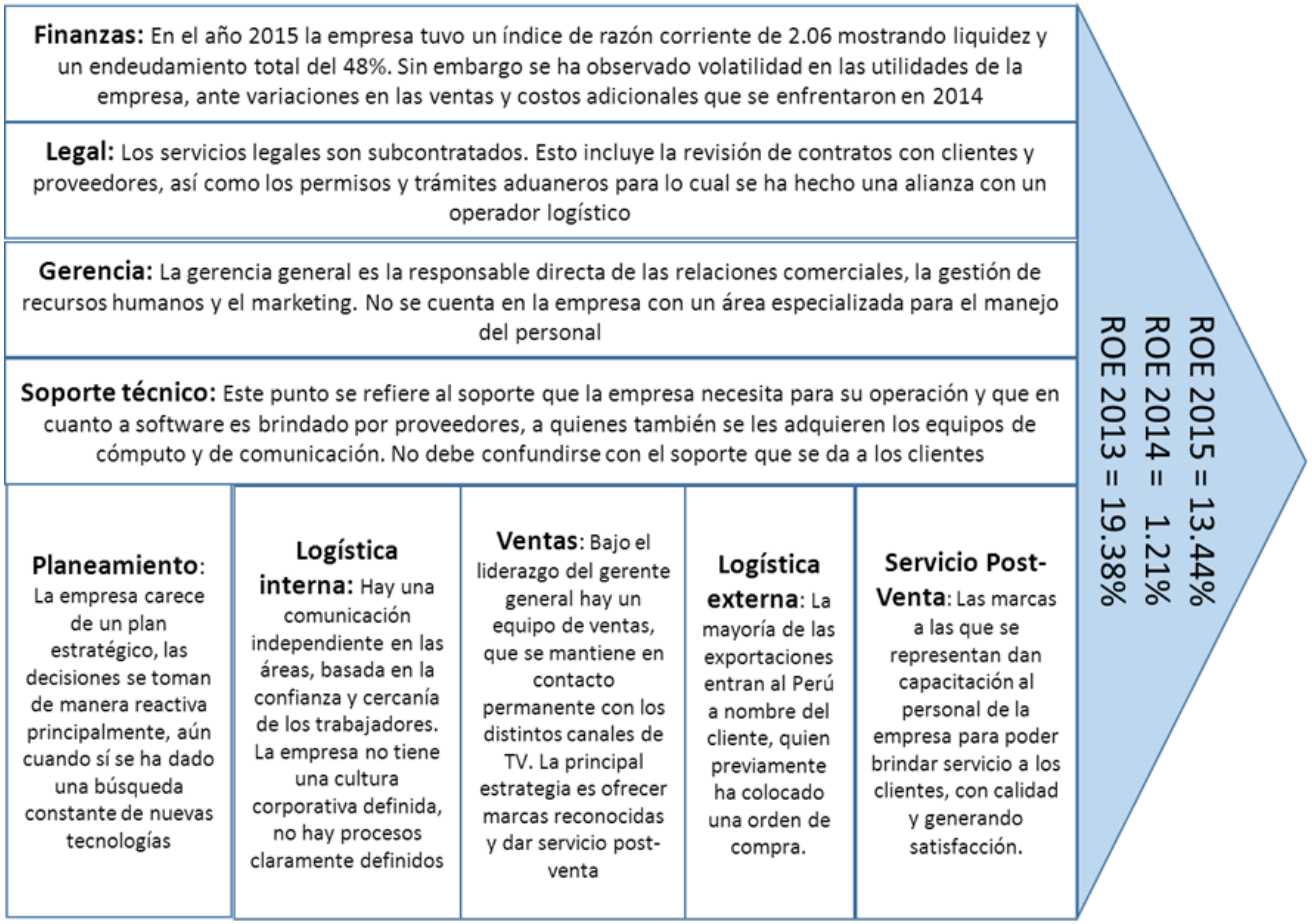
CAPÍTULO VI

6. Análisis interno

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

Este modelo es útil para entender las ventajas competitivas o competencias de la empresa. Se han definido dos categorías de actividades. En primer lugar, las actividades primarias – planeamiento, logística interna, ventas, logística externa y servicio post venta – que son las que contribuyen a la compra del producto o generación del servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios post venta. En segundo lugar, las actividades de apoyo – finanzas, legal, gerencia y soporte técnico – que son aquellas que añaden valor por sí solas. La Cadena de valor de Video Broadcast está compuesta por las siguientes actividades principales:

Gráfico 6.1: Cadena de valor de Video Broadcast



Fuente: Información obtenida del Sub Gerente y Jefa de Logística de la empresa Video Broadcast
Elaboración propia.

Gerencia: Planea, organiza, motiva, administra recursos, controla y evalúa las actividades de cada área. Se encarga del reclutamiento del personal y de las definiciones de los programas de capacitación. Hace funciones de Marketing directo con los clientes, consolidando los proyectos y cultivando las relaciones comerciales entre ellos.

Esto se ha considerado como una fortaleza dado que los Gerentes son los mismos socios (dueños) de la empresa y son líderes con ideas innovadoras que buscan mercados nuevos, contando con la experiencia de gente que conoce perfectamente el sector.

Las marcas de mayor representación obligan al área de Gerencia como de Ventas a cumplir las siguientes cuotas anuales:

AVID : $600,000.00
PANASONIC : $500,000.00
VISLINK : $500,000.00

Finanzas y administración: Busca obtener liquidez y una mayor generación de recursos para la empresa. Está conformada por el área de contabilidad. Son responsables de elaborar y analizar los estados financieros, garantizando un flujo de caja positivo. Como sistema, se utiliza el ANT, cuyo software está directamente vinculado con el área de Logística. Otra de sus funciones es la Gestión de Recursos Humanos en términos de pago de planillas.

Legal: Es un servicio externo que se encarga de la revisión de los contratos con los clientes y de las normas reguladoras actuales.

Soporte y servicio técnico: Este punto se refiere al soporte que la empresa necesita para su operación y que en cuanto a software es brindado por proveedores, a quienes también se les adquieren los equipos de cómputo y de comunicación. No debe confundirse con el soporte que se da a los clientes.

Servicio post-venta: Se realiza el servicio post venta, mediante el mantenimiento y soporte de los equipos de los proyectos. Esta área está conformada por un staff de personas debidamente capacitadas, calificadas y certificadas por las marcas representadas para llevar a cabo el desarrollo de soluciones, llave en mano, incluyendo servicios de diseño, suministro, instalación y puesta en marcha. Adicionalmente se encarga del montaje y tendido de cableado estructurado.

Planeamiento: No se tiene un plan estratégico de mediano ni de largo plazo, aunque la función de planeamiento recae sobre la gerencia general. Lo más común es que sean reacciones ante oportunidades o amenazas del entorno, partiendo de una prospección de clientes. El único aspecto donde se observa un planeamiento constante es en la revisión de tecnologías y selección de nuevas marcas o equipos a promocionar en el Perú.

Logística interna: Una ventaja que Video Broadcast posee es la excelente comunicación empresarial, apoyada en la confianza, cercanía de los trabajadores donde sinérgicamente buscan cumplir los objetivos establecidos en un contexto de participación y confianza. Sin embargo, aún la empresa no tiene

una cultura corporativa definida teniendo que revisarse nuevamente la misión, visión y valores que rigen su accionar. No hay procesos claramente definidos, sino que todas las labores son directamente coordinadas por la gerencia general.

Logística externa: Esto se inicia con un proceso gerencial que es la selección de los proveedores. La logística externa se encarga del proceso de importación de equipos nuevos y exportación de equipos devueltos a fábrica (malogrados o prestados para prueba) y realiza el seguimiento de las compras colocadas de los proyectos de la empresa, además de la facturación, emisión de guías y notas de crédito. Entregan los productos a los clientes y mantienen comunicación constante con ellos.

Durante el año 2013 se colocó 487 órdenes, de las cuales 50 fueron órdenes locales. Asimismo, se contó con un total de 61 casos de ingreso de mercadería por cambio en garantía, lo cual significo un 12.53%.

Durante el año 2014 hubo 592 órdenes colocadas, de las cuales 68 fueron órdenes locales. Asimismo, se contó con un total de 57 casos de ingreso de mercadería por cambio en garantía, lo cual significo un 9.62%.

Para el año 2015, se contó con 658 órdenes, de las cuales 70 fueron órdenes locales. Asimismo, se registró 93 casos de ingreso de mercadería por cambio en garantía, lo cual significo 14.13%

Ventas: Se encarga de armar los proyectos ya consolidados por la Alta Gerencia y la puesta en marcha del presupuesto de los equipos. Analiza y realiza la cartera de clientes de la compañía, evaluando sus perfiles y recopilando información que les permite identificar con éxito sus necesidades.

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

6.2.1. Finanzas

Los indicadores que permiten visualizar la situación financiera de la organización se obtienen a través del análisis de factores como la rentabilidad neta. En el año 2015, Video Broadcast tuvo utilidades por S/. 826,547, luego de que en el 2014 habían sido solo S/. 64,466. La disminución que se vio en el año 2014 fue consecuencia del aumento en los gastos de ventas y administrativos; las cuales representaron 20.14% y 9.10% respectivamente con relación al nivel de ventas del período. El aumento en gastos del año 2014 se debió a los siguientes factores:

- Pago que se tuvo que realizar a Telefónica del Perú (Media Networks Latin America) por todas las ventas realizadas a esta entidad en los últimos cuatro años, no solamente involucró a Video Broadcast sino a todos los proveedores de Telefónica (MNLA) cuando el fallo de la SUNAT salió a favor de MNLA. En un

principio la SUNAT quería aplicar el tipo de renta por el 30%, es por eso que Telefónica entró en un litigio y a finales del 2013 salió a favor de Telefónica (MNLA), en el 2014 Telefónica (MNLA) facturó a Video Broadcast la totalidad de los cuatro años dejados de pagar por las ventas realizadas.

- Disolución de contrato entre Video Broadcast y Telefónica (MNLA) que había sido firmado en el 2010. Este contrato consistía en brindar un ingeniero permanente en Telefónica 24 horas por 365 días al año para dar soporte a los equipos de marca Thomson. El contrato ascendía a US$ 26,000.00 al mes y se tuvo que contratar nuevos ingenieros y capacitarlos en Francia. En total se contrató a cuatro ingenieros para poder rotarlos y ocho cableadores.

- A nivel mundial, Telefónica comenzó a reestructurar todas sus operaciones, y vio que en el Perú tenía una operación muy costosa, decidió cortar los convenios, y el contrato lo terminó el 31 de diciembre del 2013, lo cual dejó a Video Broadcast con cuatro ingenieros y ocho cableadores contratados por seis meses adicionales, sin capacidad de generar ingresos. Hasta julio de 2014 se estaba perdiendo dinero; y esto llevó a una reestructuración y despido de personal, que perjudicó el ambiente de trabajo.

Dado que los ingresos de la compañía, en el año 2014, decrecieron comparado al año anterior, la empresa Video Broadcast identificó la necesidad de contar con un plan estratégico para reformular nuevas estrategias que conlleven a la estabilidad de la misma, así como su éxito. Es necesario ampliar la cartera de clientes, para no estar a la merced de la situación de unos pocos compradores.

Liquidez: Indicador que mide la capacidad de pago que tiene la organización para dar cumplimiento a los compromisos próximos a su vencimiento en el corto plazo. Video Broadcast contó en el año 2015 con activos totales por S/. 11’753,833, cifra muy similar a la del año previo. Sin embargo, su pasivo corriente ha disminuido a S/. 5’602,888 debido a una disminución en las cuentas por pagar comerciales, mejorando los indicadores de liquidez.

A continuación, se procede a analizar los indicadores financieros mostrados en la Tabla 6.1:

Tabla 6.1: Indicadores financieros
(Años 2010-2015)

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez						
Razón corriente	1.34	1.73	2.38	1.61	1.76	2.06
Prueba ácida	1.20	1.47	1.97	1.38	1.49	1.74
Capital de trabajo neto	1,465,823	3,143,034	4,020,886	4,728,072	4,932,489	5,939,223
Gestión o actividad						
Rotación de inventario	13	28	35	51	57	39
Rotación de CxC	41	88	85	194	199	141
Rotación de CxP	74	77	45	163	120	67
Rotación de activos totales	3	2	2	1	1	2
Ciclo de conversión de efectivo	(20)	39	75	82	136	113
Apalancamiento o endeudamiento						
Endeudamiento total	66%	54%	39%	60%	55%	48%
Deuda a capital	195%	117%	64%	149%	122%	91%
Rentabilidad						
Rentabilidad sobre activo (ROA)	15.44%	12.48%	11.88%	7.80%	0.54%	7.03%
Rentabilidad sobre capital (ROE)	45.50%	27.12%	19.44%	19.39%	1.21%	13.44%
Margen de utilidad	5.28%	5.37%	5.25%	5.39%	0.42%	3.75%

Fuente: Información obtenida de los análisis de los financieros de la empresa Video Broadcast entre los años 2010-2015.
Elaboración propia

Esto se refleja en niveles de liquidez más holgados y adecuados. En el año 2014 mejoró su razón corriente, por cada S/. 1.00 de pasivo corriente, la empresa cuenta con 1.76 de respaldo en el activo corriente mucho mejor que el 0.08 que se tuvo en el año 2013. Luego, para el 2015, la mejora continuó y se obtuvo un índice de razón corriente de 2.06.

En la prueba ácida, las existencias o inventario son suprimidos del análisis debido a que son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas. El análisis muestra un buen ratio ya que por cada S/. 1.00 que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con 1.49 en el año

2014 y 1.38 en el 2013 para su cancelación. Eso significó que no fue necesario acudir a la realización de los inventarios. Para el 2015, el índice mejoró, ascendiendo a 1.74.

El capital de trabajo neto indica la capacidad económica de la empresa en unidades monetarias. Para el año 2015 este fue de S/. 5’939,223, lo que es 20.4% superior al monto obtenido en el año 2014. A lo largo de los años analizados se observa que la empresa tiene capacidad económica para reconocer los compromisos con terceros en el corto plazo. Además, se conoce que existe efectivo para poder implementar las estrategias que se deriven de este plan estratégico.

Actividad: Estos indicadores muestran el nivel de eficiencia que tiene la empresa para el manejo de sus recursos; así como la recuperación de los mismos. La rotación de inventarios cuantifica el tiempo en que la inversión en inventarios se convierte en ventas. De acuerdo a los resultados obtenidos, Video Broadcast dispone de existencias para dar atención a la demanda de sus productos para 57 días en el año 2014 y 51 días en el 2013. Es favorable que este índice haya disminuido en el año 2015 a 39 días, mostrando un mejor aprovechamiento de los recursos.

Las cuentas por cobrar de la empresa tuvieron una rotación en el año 2015 de 141 días, lo cual es una mejoría con respecto al año anterior, cuando había sido de 199 días. Estos valores están dentro de lo razonable de acuerdo al giro del negocio dado que las importaciones por lo general demoran entre 90 y 120 días. A partir de allí se cuentan los días por pagar que usualmente son entre 90 a 120 días más. Pero las compras si se ejecutan con pago al contado.

La rotación de las cuentas por pagar muestra que la empresa en el año 2014 realizó la cancelación de sus deudas con proveedores en promedio de tiempo cada 120 días, mientras que en el 2013 fue de cada 163 días. Este ratio ha bajado debido a nuevas políticas de las empresas proveedoras que se ven afectadas por los costosos intereses que pagan, el tipo de cambio y los endeudamientos.

Para cada sol invertido en los activos totales, la empresa vendió en el año 2015 2.00 soles, mostrando una mejora significativa desde el año 2014, cuando el índice fue 1.00.

Apalancamiento o Endeudamiento: Estos indicadores permiten conocer el nivel de endeudamiento de la empresa. Indican la estabilidad o consolidación de la

empresa en relación de la composición de los pasivos y sus pesos relativos con el patrimonio y el capital.

El ratio de endeudamiento total, permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. En el año 2015, el 48% de los activos totales fueron financiados por los acreedores, mostrando una disminución desde el año anterior cuando era el 55%. De liquidarse estos activos totales, el precio en libros quedaría con un saldo de 52%, luego de haber realizado el pago de las obligaciones vigentes respectivamente.

La estructura de capital muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Video Broadcast tiene comprometido su patrimonio en 91% para final del año 2015, mientras que en el año 2014 era 122% y en el período anterior fue de 149%. El riesgo de endeudarse obedece a varios factores: capacidad de pago a corto y largo plazo; así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos.

Rentabilidad: Estos indicadores determinan el grado de retorno sobre la inversión para los accionistas; a través de las utilidades generadas. En el año 2015 por cada sol que los dueños invirtieron generaron un rendimiento del 13.44%; superando el 1.21% obtenido en el 2014, cuando la empresa enfrentó deudas que ocasionaron

altos gastos financieros. Sin embargo, aún no se alcanzan los índices de rentabilidad sobre el patrimonio obtenidos en el 2013 y antes.

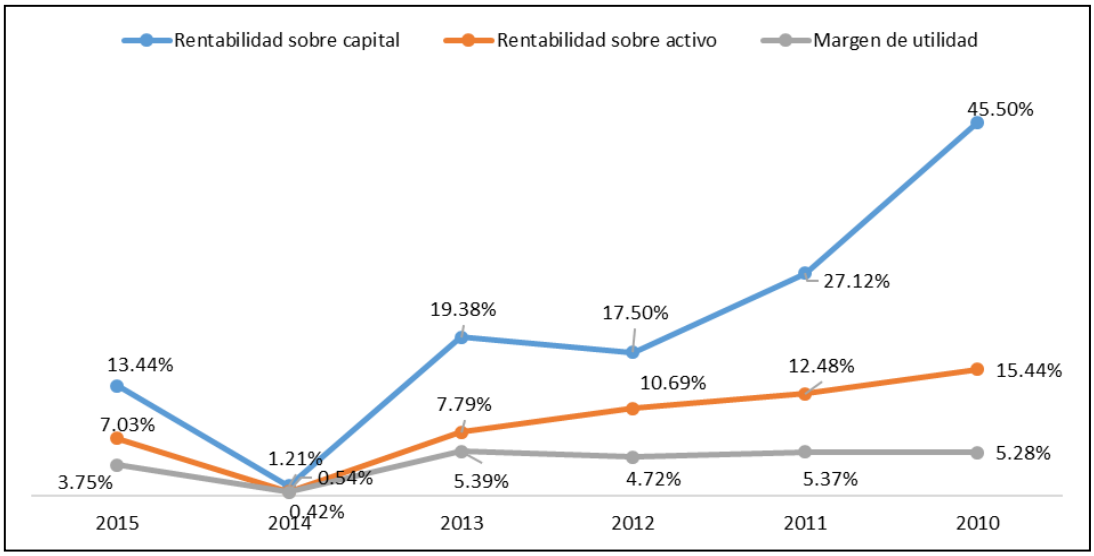
Al analizar la utilidad versus el activo total de la empresa, se encontró que en el año 2015, hubo la capacidad de generar el 7.03% del activo total, creciendo desde el 0.54% que se había obtenido en el 2014. La disminución del año 2014 fue consecuencia de una baja utilidad, S/. 64,466 mientras que en el 2013 la utilidad de la empresa fue de S/. 1’019,653 mostrando una notable diferencia entre ambos periodos.

El Margen de Utilidad establece la relación directa entre las utilidades netas y el nivel de ventas. Es así que por cada sol que la empresa vendió en el año 2015, obtuvo una utilidad de 3.75%; mientras que en el periodo anterior su utilidad fue de apenas el 0.42% de lo vendido.

Como se muestra en el Gráfico 6.2 los indicadores de rentabilidad sobre activos y patrimonio analizados descendieron a niveles de 0.54% y 1.21% respectivamente para el ejercicio 2014; mientras que el margen de utilidad venía presentando una tendencia estable desde el año 2010 hasta el 2013. Sin embargo, el último año este descendió hasta 0.42%. Se visualiza

como en el año 2015 todos los indicadores de rentabilidad mostraron mejoría.

Gráfico 6.2: Evolución de los indicadores de rentabilidad



Elaboración propia

Generación: Al 31 de diciembre del año 2015, Video Broadcast obtuvo utilidades netas de S/. 826,547, lo que representó un 3.75% de las ventas. Durante el 2014, la empresa tuvo un incremento en deudas que afectó su utilidad, principalmente como consecuencia de obligaciones financieras adquiridas con Telefónica.

Por otro lado, el patrimonio neto ascendió en el año 2014 a S/. 5’324,523 nivel superior a lo registrado en diciembre del 2013, incrementándose luego en el año 2015 para alcanzar S/. 6’150,945. De este total, el 26% corresponde al capital social y no se han repartido dividendos en los últimos períodos.

6.2.2. Logística interna y externa

Nivel de cumplimiento de los proveedores: Este indicador nos permite medir el grado de 'confiabilidad' como consecuencia de la apreciación del cliente. Asimismo, está claramente relacionado al cumplimiento de promesas como la causa de mucha o poca confiabilidad que puede ofrecer Video Broadcast en la entrega de sus productos y/o servicios dentro de los mejores estándares de calidad, plazo y cantidad.

6.2.3. Marketing y ventas

Cumplimiento de la cuota de ventas: Este indicador permite determinar la cuota de ventas logradas en un plazo de tiempo determinado, cifra que ayudará a determinar el porcentaje de participación en el mercado. Permite también conocer si se está capturando mercado a la competencia o si la competencia se está posicionando mejor que esta empresa.

Introducción de nuevas marcas / productos en este año: Durante los años 2015 y 2014 no se han negociado nuevas representaciones, debido a la resistencia del mercado peruano para aceptar nuevas marcas y competir con las otras empresas que manejan la misma línea de producto.

6.2.4. Servicio post-venta

En relación con el servicio al cliente, Video Broadcast busca medir a través de este indicador el nivel de comunicación eficaz con sus clientes, en relación con la retroalimentación, y con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción que logra con sus productos y servicios, tomando en cuenta sus quejas. Mediante el número de quejas ingresadas se puede conocer la apreciación del cliente respecto al cumplimiento de sus requerimientos por parte de Video Broadcast.

Video Broadcast recibe un promedio de siete incidencias al mes que son atendidas con un tiempo de respuesta de cinco días como máximo, después de haber recibido los equipos. La resolución de incidencias se da por cobertura de garantía o por reparaciones posteriores al vencimiento de dicha garantía, logrando una comunicación efectiva con los clientes. El área de servicio al cliente es la responsable de dar a conocer las alternativas de solución.

Mediante el indicador de productos defectuosos por marca, Video Broadcast mide el porcentaje que representan los productos defectuosos por cada marca con respecto a lo importado. Al respecto, no ha presentado productos fallados de fábrica, sin embargo el porcentaje de incidencias en el transporte desde el

agente de carga hacia el almacén de aduanas ha sido de 0.5%, los cuales han sido cubiertos por el seguro.

La siguiente tabla muestra los indicadores para las actividades de la cadena de valor de la empresa. Se puede observar el criterio bajo la cual la empresa les hace seguimiento, permitiendo identificar el desarrollo en relación al objetivo deseado.

Tabla 6.2: Benchmarking de líderes de la industria

ACTIVIDAD	INDICADOR	2015	DESEADO
Finanzas	Margen Bruto % Margen Operativo% Participación de mercado % Crecimiento de Ventas %	25.27% 6.24% 30.35% 0.50%	29.99% 12.02% 34.63% 5.50%
Logística Interna Externa	Reducir tiempos de atención al cliente	6 días	4 días
Servicio Post Venta	Disminuir % de reclamos	0.14%	0.05%

Elaboración propia

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria

La tabla 6.2 permite comparar a Video Broadcast con los líderes del mercado e identificar en qué elementos podría tener ventajas competitivas.

Tabla 6.3: Benchmarking de líderes de la industria

	TELVICOM	SOFTMARK	DIVICAM	MEDITEL	AVSYS	VIDEO BROADCAST
FINANZAS (CREDITOS Y COBRANZAS)	Los clientes principales otorgan plazos de hasta 60 días para el pago de facturas como condicionante de compra	Los clientes principales otorgan plazos de hasta 60 días para el pago de facturas como condicionante de compra	Los clientes principales otorgan plazos de hasta 60 días para el pago de facturas como condicionante de compra	Los clientes principales otorgan plazos de hasta 60 días para el pago de facturas como condicionante de compra	Los clientes principales otorgan plazos de hasta 60 días para el pago de facturas como condicionante de compra	Los clientes principales otorgan plazos de hasta 60 días para el pago de facturas como condicionante de compra
SOPORTE TECNICO	Cuenta con staff propio calificado y capacitado, tiempo de respuesta 7 días	Cuenta con staff propio para mantenimiento preventivo y correctivo, tiempo de respuesta 10 días	Cuenta con staff propio calificado y capacitado, tiempo de respuesta 7 días	Cuenta con un staff limitado de ingenieros especializados, tiempo de respuesta 15 días	Cuenta con staff propio calificado y capacitado, tiempo de respuesta 7 días	Cuenta con staff propio, calificado, capacitado y certificado, tiempo de respuesta 5 días
MARKETING Y VENTAS	Cuenta con área de marketing y área de ventas con personal muy especializado	No cuenta con área de marketing, en relación a ventas cuenta con un staff muy especializado	No cuenta con área de marketing, en relación a ventas cuenta con un staff muy especializado	No cuenta con area de marketing, en relación a ventas cuenta con una persona	Cuenta con área de marketing y área de ventas con personal especializado	No cuenta con personal especializado en marketing en relación a ventas cuenta con un staff especializado
LOGISTICA Y OPERACIONES	Cuenta con personal especializado para el desarrollo de su cadena de suministro, posee infraestructura propia para almacenamiento y distribución	Cuenta con personal especializado para el desarrollo de su cadena de suministro	Cuenta con personal especializado para el desarrollo de su cadena de suministro	No cuenta con personal especializado, su cadena de suministro es desarrollada por terceros	Cuenta con persona especializado para el desarrollo de su cadena de suministro	Cuenta con almacén propio, personal especializado en la logística interna como externa. Realiza todas las actividades de la cadena de suministro

Fuente: Información obtenida de la página web de los competidores.
Elaboración propia

Las competencias que se han identificado al interior de Video Broadcast y que le han permitido posicionarse en el mercado como un proveedor de marcas reconocidas con buen servicio al cliente, son las siguientes:

- Conocimiento del negocio: Los gerentes conocen perfectamente el negocio lo cual les permite cerrar grandes

proyectos directamente con los dueños de otras compañías. Esto unido a una sólida red social de contactos es una de sus mayores fortalezas.

- Buenas relaciones: El trato directo de los Gerentes con los principales clientes y proveedores ha permitido afianzar la relación entre los mismos, reduciendo los tiempos de respuesta frente a trámites que podrían tomar mayores plazos que los usuales.
- Responsabilidad: Se busca gestionar la propia efectividad sin buscar excusas, para rendir cuenta de sus acciones y resultados con transparencia.
- Compromiso con el cliente: Se conoce, entiende y satisface las necesidades del cliente y de esta manera mejorar la calidad del servicio que se le ofrece.[46]
- Orientación a los resultados: Involucra a todas las áreas a tener resultados concretos en base a lo propuesto inicialmente por parte de gerencia y luego por cada área.

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

Haciendo uso de sus competencias, así como de las oportunidades del entorno, Video Broadcast ha logrado desarrollar las siguientes ventajas competitivas:

- Calidad del producto: Disponer de productos de calidad es un factor indispensable para acceder al mercado nacional, en el cual se compite con un sector cada vez más

[46] Entrevista realizada a cliente Luis Narro-Coordinador Studio 214 UPC en Anexo 1(2)

profesionalizado. Video Broadcast está enfocado a trabajar con esa ventaja y para ello cuenta con la representación de excelentes marcas reconocidas a nivel mundial, consiguiendo una producción que se halla a la vanguardia de la tecnología y excelente calidad, hecho que queda demostrado en el bajo nivel de reclamos por devolución (ver Anexo 3, donde se indica que más del 97% de las ventas se dan a entera satisfacción de los clientes).

- Trato directo con los clientes: La participación de los directores en las negociaciones directas con los clientes permite un trato personalizado y el mantenimiento de relaciones personales de largo plazo. Genera en los clientes un sentido de importancia.
- Personal comprometido: El personal administrativo y técnico se encuentra completamente comprometido, calificado y certificado para lograr excelencia en el servicio al cliente, con el objetivo de cumplir la mayor satisfacción posible de sus necesidades contando con los más altos estándares.
- Relación óptima entre calidad y costo: Conocer el costo es un requisito indispensable para la toma de decisiones en el mercado. Sin embargo, dadas las tipologías de comercialización de los equipos audiovisuales, la estrategia no se plantea en una ventaja por bajo costo. Lo que propone Video Broadcast es mantener una excelente relación entre costo y calidad como factor crítico para mantenerse en el mercado.

- Entorno y ambiente favorable para las negociaciones: Video Broadcast dispone de un entorno de negocios propicio y de fácil acceso para el monitoreo de las actividades de sus clientes y proveedores, lo cual le permite brindar atención personalizada en menor tiempo en comparación a sus competidores. También, tiene relación con el vínculo y marco de confianza necesaria en el clúster para la colaboración entre diferentes agentes a efectos de lograr el producto final.
- Facilidades logísticas: Otorgar soluciones de manera integral para la realización de los contenidos audiovisuales es considerado uno de los factores centrales en los avances que ha logrado Video Broadcast en el mercado peruano, fundamentalmente por la especialización y alto nivel de competencias de sus colaboradores.

6.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Mediante la Evaluación de Factores Internos se identificaron las fortalezas y debilidades existentes más significativas en las áreas funcionales de la empresa, estableciendo la base para evaluar e identificar las relaciones entre estas áreas.

Esta Matriz permite que los estrategas resuman y evalúen información de las áreas funcionales dentro de la empresa; es decir aprovechar de forma más eficaz las fortalezas existentes y minimizar las posibles debilidades. Como resultado el análisis de la Matriz EFI se puede apreciar que Video

Broadcast tiene un puntaje de 2.43, siendo ligeramente inferior al promedio ponderado de 2.5.

El factor con mayor relevancia para el éxito de este negocio es que la empresa cuenta con trayectoria en el mercado y tiene un sólido respaldo patrimonial, junto con la representación de marcas reconocidas a nivel mundial.

Tabla 6.4: Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

	Factores internos clave	Peso	Calificación	Pond.
	Fortalezas			
1	Empresa con experiencia y trayectoria, goza de reconocimiento en el mercado	0.07	4	0.28
2	Servicio de post venta con personal altamente calificado y certificado	0.07	4	0.28
3	Capital y capacidad de financiamiento	0.07	3	0.21
4	Cartera de clientes amplia	0.10	4	0.40
5	Representación de marcas de excelente calidad	0.11	4	0.44
6	Rápida capacidad de reacción y reorganización	0.05	3	0.15
	Debilidades			
1	Falta de integración de las áreas con procesos definidos	0.06	1	0.06
2	Inexistencia del área de RR.HH y Marketing	0.05	2	0.10
3	Fuerza de ventas reducida y concentrada en la gerencia	0.09	2	0.18
4	Falta de liderazgo y comunicación dentro de la empresa	0.08	1	0.08
5	Falta de identificación de los objetivos, misión y visión de la empresa.	0.07	1	0.07
6	Las ventas y rentabilidad de la empresa sufren fluctuaciones	0.09	1	0.09
7	Falta de cultura organizacional	0.09	1	0.09
	Total	**1.00**		**2.43**

(1) Los valores de calificación indican el grado de eficacia con el que las estrategias de la empresa responden a cada factor donde: 1=la respuesta es deficiente, 2=la respuesta es el promedio 3= la respuesta está por encima del promedio 4= la respuesta es superior
(2) El promedio total es por definición 2.5
(3) El peso considerado en la matriz es producto de los análisis ejecutados con el personal del área de finanzas de la compañía.

Fuente: Información obtenida del focus group aplicado a los colaboradores de la empresa.
Elaboración propia.

En cuanto a las debilidades una muy importante es la falta de identificación de los objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo en cuenta que este es el punto de partida necesaria para que toda organización alcance sus metas. Otro factor relevante es que la empresa tiene ventas y utilidades variables, que no han crecido de forma estable y ponen en riesgo a la empresa, a esto se le añade una falta de liderazgo y de comunicación dentro de la empresa, junto con una fuerza de ventas reducida, donde toda la labor recae sobre el Gerente General de Video Broadcast, hecho que no le permite enfocarse en el planeamiento de la empresa.

CAPÍTULO VII

7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos

El planeamiento estratégico tiene alcance sobre todas las áreas que han sido descritas en la cadena de valor. Los resultados que se espera alcanzar con la implementación de este modelo de gestión están planteados con un horizonte temporal de tres años bajo el siguiente esquema:

- Plan estratégico con formulación de objetivos estratégicos proyectados a tres años, para el período 2017-2019.
- Revisión semestral de los objetivos operativos y metas, reformularlos en caso de haber cambios en el contexto; y elaboración e incorporación del plan correspondiente al tercer año.

7.1.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están alineados al planeamiento por lo tanto han sido igualmente planteados para ser logrados en tres años. Para la formulación de sus objetivos se han utilizado dos fuentes: (a) el alineamiento estratégico incorporado en la misión, visión y valores; y (b) los objetivos financieros que los accionistas esperan lograr,

traducidos en rentabilidad y participación en el mercado, entre otros.

- **Objetivo estratégico 1:** Lograr una rentabilidad sostenida.
- **Objetivo estratégico 2:** Ser eficientes en costos y gastos.
- **Objetivo estratégico 3:** Incrementar la participación en el mercado.
- **Objetivo estratégico 4:** Mejorar la satisfacción del cliente.
- **Objetivo estratégico 5:** Alcanzar la excelencia operativa.
- **Objetivo estratégico 6:** Potenciar el capital humano

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

El conjunto de objetivos que se han planteado están orientados a maximizar el valor de la empresa, a través de una mayor participación en el mercado, captando más clientes, ofreciendo productos de alta calidad e innovación, garantizados por marcas representativas y reconocidas a nivel internacional, junto a servicios relacionados y de post venta de primera, teniendo en cuenta que se opera en un mundo cada vez más cambiante, donde las tecnologías evolucionan a gran velocidad, y donde las necesidades de los clientes demandan mayor oferta de valor.

La tecnología digital podrá permitir la creación de más canales de televisión, tanto en Lima como en provincia, lo cual originará una mayor cantidad de productoras, oferta y demanda diferenciada, generación de empleo y una mayor variedad para elección de los consumidores. De esta forma se abrirán nuevas oportunidades que pueden aportar a la reestructuración de la oferta televisiva, cine, etc. de modo que la variedad este acompañada de mejor calidad.

También se tiene un objetivo estratégico orientado a ordenar los procesos internos y lograr la excelencia operativa, lo que se medirá a través de una mayor utilidad operativa. Básicamente se busca la reducción de costos y gastos, optimizando la cadena de valor. Esto, junto con un equipo de ventas calificado llevará al logro de los objetivos financieros de los accionistas (utilidades netas en crecimiento, mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo).

La excelencia operativa implica, entre otras cosas, revisar y definir los procesos internos de negocio estableciendo una nueva estructura organizacional que contemple la creación de áreas claves que contribuyan a una mejor gestión y los prepare para competir con otras organizaciones del rubro. Se necesita implementar las áreas de Marketing y Gestión Humana y rediseñar el área de Ventas, teniendo en cuenta que

las actividades de esta última vienen siendo asumidas por la Gerencia General desenfocándose de su rol de líder en la empresa.

Para el logro de los objetivos estratégicos formulados se requerirá que todos los miembros de la empresa comprendan y se comprometan con la visión, misión y valores a fin de generar una cultura organizacional basada en la identidad con la empresa y compromiso con los clientes.

Será necesario contar con personal calificado y capacitado el cual, apoyado en políticas de negocio, desarrollen en forma eficiente su trabajo.

Cada uno de los objetivos estratégicos generará objetivos específicos los cuales, si se llegan a ejecutar, contribuirán al logro de los objetivos estratégicos.

A continuación se enuncian los objetivos estratégicos propuestos:

a) Lograr una rentabilidad sostenida
b) Ser eficientes en costos y gastos
c) Incrementar la participación del mercado
d) Ofrecer a los clientes una oferta de valor de alta calidad e innovación en los productos y servicios que comercialice.
e) Mejorar la satisfacción del cliente

f) Alcanzar la excelencia operativa
g) Potenciar el capital humano

7.2. Diseño y formulación de estrategias

Para diseñar y formular estrategias que permitan el logro de los objetivos estratégicos se han utilizado el Modelo del Océano Azul y el Modelo Analítico para formular estrategias.

7.2.1. Modelo del océano azul

Siguiendo la secuencia estratégica del modelo Océano Azul se ha preparado un lienzo de la situación actual de la empresa, para pasar a mostrar un lienzo de la industria. A partir de esta información se prepara un lienzo de la situación propuesta para Video Broadcast, lo que permite evidenciar las mejoras que se lograrán con la implementación de este plan estratégico que cubre desde el año 2017 hasta el 2019.

A continuacion se describen los principales factores que se han considerado para Video Broadcast como valor para el cliente frente a la industria:

- Precio: los precios de los productos que Video Broadcast comercializa son altos, debido a que son marcas reconocidas a nivel mundial, orientados a un segmento A-B.
- Marcas representadas: Dispone de productos de alta calidad, ya que cuenta con la representación de

excelentes marcas reconocidas a nivel mundial, consiguiendo una producción que se halla a la vanguardia de la tecnología y calidad garantizada, hecho que queda demostrado en el bajo nivel de reclamos por devolución

- Experiencia en el rubro: Video Broadcast cuenta con mas de 22 años de experiencia en el rubro, ofreciendo asesoria, diseño, suministro e instalacion de equipamiento orientado exclusivamente al rubro de produccion y radiodifusion de audio y video. El staff de la empresa esta conformado por profesionales en la especialidad de ingenieria, con gran experiencia en la rama de las comunicaciones y sistemas de video y audio.
- Compromiso con el cliente: El personal administrativo y técnico se encuentra completamente comprometido, calificado y certificado para lograr excelencia en el servicio al cliente, con el objetivo de cumplir la mayor satisfacción posible de sus necesidades contando con los más altos estándares.
- Trato directo con los clientes: La participación de los directores en las negociaciones directas con los clientes permite un trato personalizado y el mantenimiento de relaciones personales de largo plazo, generando en los clientes un sentido de importancia. Video Broadcast dispone de un entorno de negocios propicio y de fácil acceso para el monitoreo de las actividades de sus clientes y

proveedores, lo cual le permite brindar atención personalizada en menor tiempo en comparación a sus competidores.

- Servicio post venta: La empresa cuenta con personal altamente capacitado, calificado y certificado por las mismas marcas representadas garantizando un servicio post venta de calidad y confianza en sus clientes.
- Facilidades logisticas: Si bien es cierto que Video Broadcast cumple con el proceso de importación de equipos nuevos y realiza el seguimiento de las compras colocadas de los proyectos de la empresa, además de la facturación, emisión de guías y notas de crédito, se pueden mejorar los procesos internos

Si bien es cierto que Video Broadcast otorga soluciones de manera integral para la realización de los contenidos audiovisuales es considerado uno de los factores centrales en los avances que ha logrado Video Broadcast en el mercado peruano, fundamentalmente por la especialización y alto nivel de competencias de sus colaboradores:

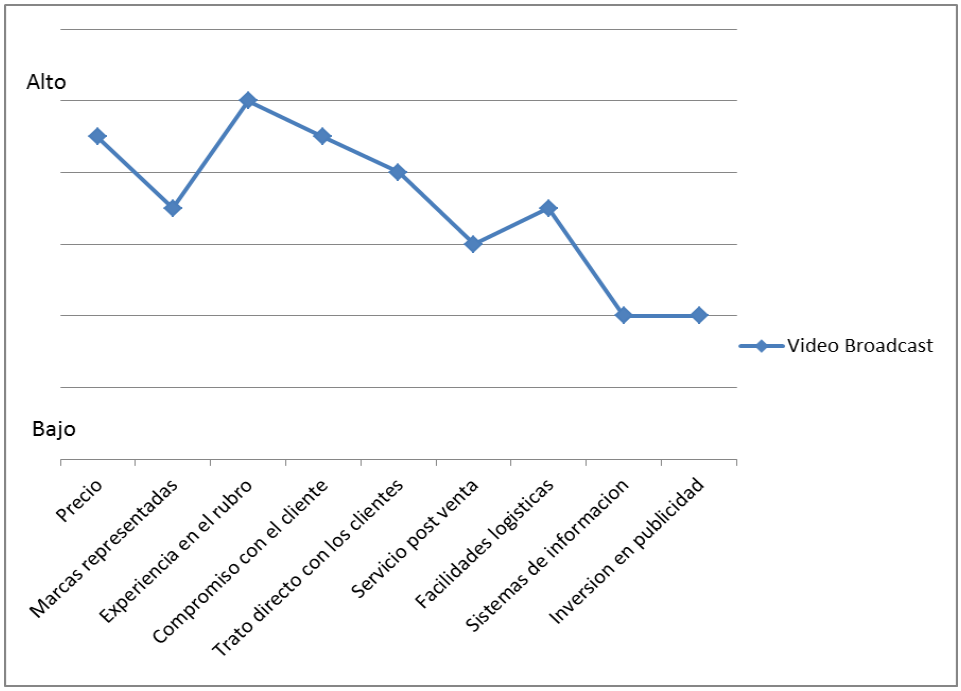
- Sistemas de informacion: contar con una herramienta eficaz es importante para un trabajo y un control mas eficiente, este punto es critico para Video Broadcast, ya que el sistema no puede ser personalizado de acuerdo al requerimiento y necesidades de la empresa.

- Inversion en publicidad: Video Broadcast no cuenta con un area de marketing que se dedique a ver temas de promocion y publicidad.

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

  En el Gráfico 7.2 se presenta el lienzo de la situación actual de la empresa, en la cual se definene los principales atributos de Video Broadcast, en donde los aspectos que valoran los clientes van en el eje “x” y su calificacion en el eje “y”. De acuerdo a los resultados obtenidos en la grafico se observa que la curva de valor con mas alto puntaje son el precio, su experiencia en el rubro, y el compromiso con el cliente, las cuales se sustentan de acuerdo al analisis realizado anteriormente y a las entrevistas realizadas a clientes, que comprueban la percepcion de dichos atributos. Mientras que el atributo de menor valor para Video Broadcast es el tema de publicidad y marketing ya que la empresa no le da mayor valor a inversiones en publicidad.

Gráfico 7.1: Lienzo de la situación actual de Video Broadcast

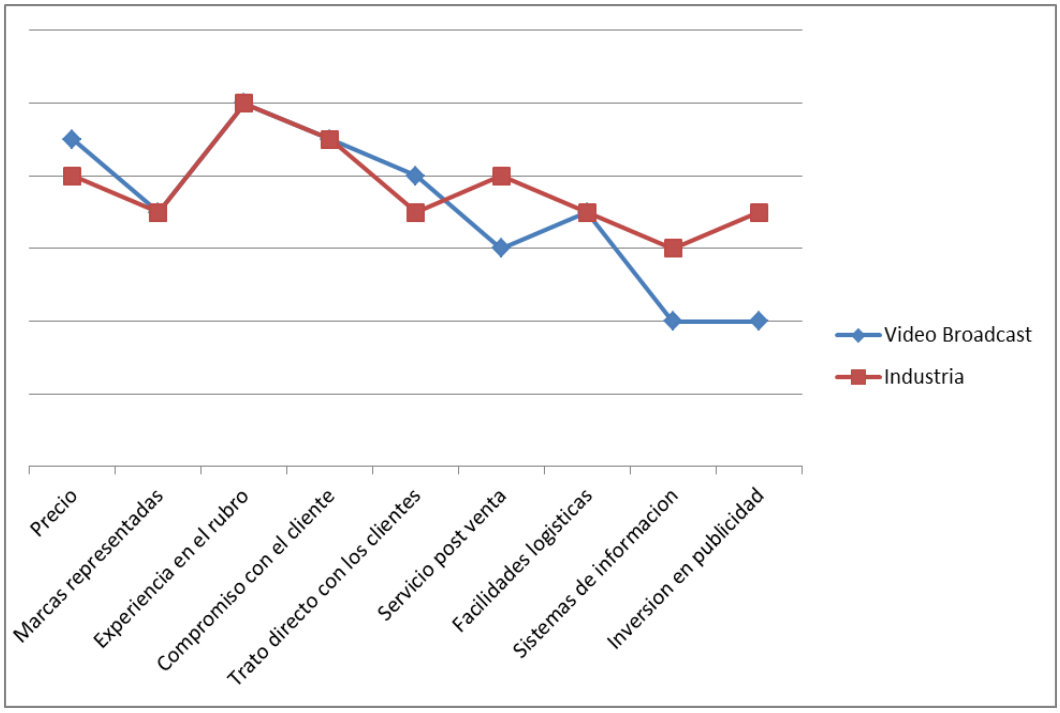


Elaboración propia

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

  En el Gráfico 7.3 se presenta el lienzo de la situación actual de la industria, con la cual se comparan los atributos actuales de la empresa, luego del analisis se detrmina que por la similitud de las variables la empresa Telvicom es considerada el modelo de referencia como industria. Como se observa en el siguiente grafico

Gráfico 7.2: Lienzo de la situación actual de la industria



Elaboración propia

- **Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)**

Reducir

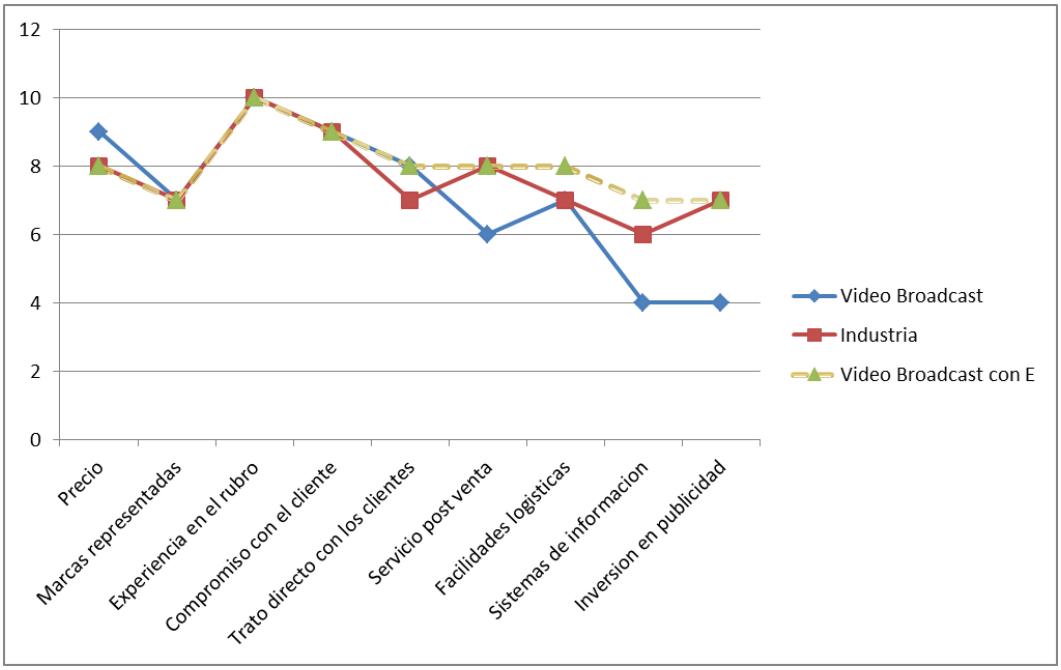
REDUCIR Costos y gastos	**CREAR** Página web Implementar software de tracking Área de marketing
ELIMINAR Conexiones independientes mas no integrales	**INCREMENTAR** Facilidades logísticas Inversión en publicidad Fuerza de ventas

Elaboración propia

- **Lienzo de la nueva estrategia considerada.**

  Considerando la implementación de una nueva estrategia, se esperan cambios en el desempeño de Video Broadcast en el mercado, por lo que se ha preparado un nuevo lienzo para la empresa, que refleja la situación esperada. Esta nueva curva difiere a Video Broadcast de la industria al permitirle una estrategia intensiva mejorando su fuerza de ventas e implementando esfuerzos de marketing para cumplir los objetivos estrategicos definidos.

Gráfico 7.4: Lienzo de la nueva estrategia considerada



Elaboración propia

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

Las diferentes técnicas para formular estrategias pueden ser integradas en un modelo de toma de decisiones que lo divide en tres etapas, permitiendo enfocar la

definición de cada una de ellas de acuerdo a los resultados de los análisis previos al estudio.

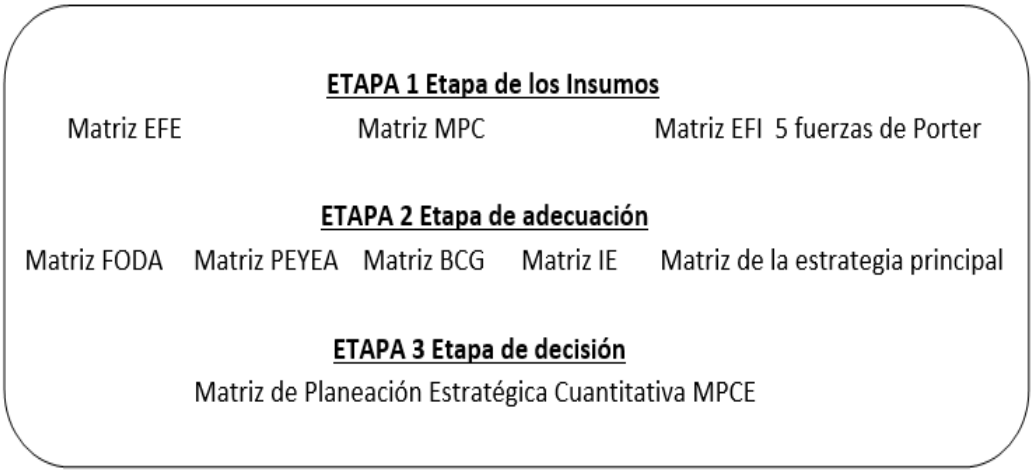
La etapa 1, Etapa de los insumos, ha consistido en recopilar la información básica (oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas y estudio de la competencia) para ser utilizada en la etapa de formulación de estrategias. Ya que es información cuantificada, permitirá mayor objetividad en los análisis posteriores.

La etapa 2, es el momento donde se formulan estrategias, entendiéndose como adecuaciones que debe realizar la organización entre sus habilidades internas, recursos, oportunidades y riesgos que se han creado debido a aquellos factores externos que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Las matrices que se utilizarán para esta etapa son: Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE y Matriz de la estrategia principal. Estas herramientas combinan la información obtenida anteriormente para generar estrategias alternativas factibles.

La etapa 3 o etapa de decisión es donde se evaluará de forma objetiva las estrategias alternativas factibles que se identificaron en la etapa 2.

Gráfico 7.5: Modelo analítico para formular estrategias



Fuente: DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica.** 9ª ed. México D.F.: Pearson, 2003. p. 198.

a. Matriz FODA

Una de las herramientas más importantes de adecuación de las empresas para la generación de estrategias es la Matriz FODA. Esta matriz ha permitido utilizar las fortalezas de Video Broadcast y tomar ventaja de las tendencias externas. La empresa tiene debilidades, las cuales deben ser consideradas dentro del análisis ya que puede verse afectada por las amenazas que tiene el sector.

Producto del análisis de esta matriz se han identificado cuatro tipos de estrategias que relacionan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla 7.1: Matriz FODA

FODA	Fortalezas	Debilidades
	1 Empresa con experiencia y trayectoria, goza de reconocimiento en el mercado 2 Servicio de post venta con personal altamente calificado y certificado 3 Capital y capacidad de financiamiento 4 Cartera de clientes amplia 5 Representación de marcas de excelente calidad 6 Rápida capacidad de reacción y reorganización	1 Falta de integración de las áreas con procesos definidos 2 Inexistencia del área de RR.HH. y Marketing 3 Fuerza de ventas reducida y concentrada en la gerencia 4 Falta de liderazgo y comunicación dentro de la empresa 5 Falta de identificación de los objetivos, misión y visión de la empresa 6 Las ventas y rentabilidad de la empresa sufren fluctuaciones 7 Falta de cultura organizacional
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
1 Crecimiento económico superior al de EE.UU. Y otras economías 2 Inflación controlada 3 Acuerdos de libre comercio que permiten importación de equipos 4 Equipos disponibles a nivel mundial que dan mayor capacidad de transmisión y calidad de la imagen y audio 5 Mayor cantidad de canales de TV 6 Crece la cantidad de hogares con TV en el Perú 7 Marco legal impulsa el desarrollo de las telecomunicaciones	Desarrollar soluciones integrales (F1, F2, F3, F4, F4, F5, F6, O5, O6, O7) (DIVERSIFICACIÓN) Desarrollar e implementar un servicio enfocado en ofrecer a los clientes una oferta de valor en calidad y precio (F1, F2, F5, F6, O1, O3, O4, O5, O6) (PENETRACIÓN DE MERCADO) Evaluar permanentemente nuevas tecnologías, para hacer alianzas con fabricantes y obtener representación (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O3, O4, O5, O6) (PENETRACIÓN DE MERCADO)	Implementar nuevos modelos de procesos de negocio (D1, D3, D4, D6, D7, O1, O3, O4) (DIVERSIFICACIÓN) Desarrollar una estrategia de mercado integral, que comprenda la creación de una página web (D1, D3, D4, D6, O1, O4, O5) (PENETRACIÓN DE MERCADO) Formar un equipo de ventas efectivo, bajo el liderazgo del Gerente General, para tener cobertura nacional y atención directa a los clientes (D1, D3, D6, O1, O3, O4, O5, O7) (PENETRACIÓN DE MERCADO)
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
1 Desaceleración económica que desestimula la inversión 2 Incremento en el tipo de cambio 3 Las empresas productoras de equipo exigen cuotas para mantener la representación en el Perú	Implementar un stock de seguridad que garantice una rápida respuesta a los clientes, cubriendo necesidades de mercados emergentes (F3, F4, F5, F6, A2, A3) (DESARROLLO DE MERCADO)	Implementar el área de gestión humana, buscando retener el talento y estimular la innovación (D1, D2, D7, A1, A3) (PENETRACIÓN DE MERCADO) Mejorar los controles durante las operaciones para reducir productos o servicios defectuosos (D1, D4, D6, D7, A1, A3) (RECORTE DE GASTOS)

Elaboración propia

Estrategias FO:

Para el cuadrante FO, se utilizarán las fortalezas de la empresa aprovechando las oportunidades externas y se proponen tres estrategias claves: Desarrollar soluciones integrales para mejorar precios, desarrollar una oferta de valor a través de servicios diferenciados que complementen a los productos y ofrecer a los clientes nuevas tecnologías a través de la representación de nuevas marcas.

Estrategias DO:

Para el cuadrante DO se han planteado tres estrategias que son factibles para este tipo de negocio: Implementar nuevos modelos de negocio que harán los procesos más eficientes, desarrollar una página web eficiente y que permita entre otras cosas, medir el nivel de satisfacción de los clientes, rediseñar el área de ventas, bajo el liderazgo del gerente General y buscando ampliar la cobertura a nivel nacional.

Estrategias FA:

El cuadrante FA cuenta con una estrategia para mitigar el impacto de una de las amenazas más preocupantes de este negocio, la falta de abastecimiento. En este caso se sugiere implementar un stock de seguridad que garantice

una rápida respuesta a los clientes, cubriendo necesidades de mercados emergentes.

Estrategias DA:

Finalmente en el cuadrante DA se identifican estrategias que combinan las debilidades de la empresa con las amenazas a las que está expuesta y deben ser prioritarias: Revisar la estructura organizacional y alinearla a las necesidades del negocio contando con personas preparadas para enfrentar los retos de innovación y dar soporte a operaciones para mejorar los controles durante las operaciones para reducir productos o servicios defectuosos.

b. Matriz PEYEA

La matriz PEYEA (ver tabla 7.3) es otra de las herramientas más utilizadas para identificar dimensiones internas y externas de la empresa determinantes para entender su posición estratégica y generar estrategias más eficaces.

Video Broadcast tiene un buen rendimiento sobre el capital, ha mejorado su indicador de rotación de cuentas por pagar, trabaja con clientes de solidez financiera comprobada por lo que su posición financiera se ve consolidada y está en excelentes

condiciones de soportar cualquier estrategia que se plantee en forma razonable.

De igual forma tiene muy buenas oportunidades que se vienen presentando en la industria y que pueden ser capaces de utilizar, esto unido a la estabilidad que está presentando este sector por apoyo de los entes gubernamentales.

Finalmente, las ventajas competitivas de oportunidad de entrega, costo, innovación y calidad hacen que se puedan adecuar rápidamente a definiciones diferentes.

Los puntajes fueron asignados de la siguiente manera:

- Para cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI se les asignó un valor que varía entre +1 (peor) y + 6 (mejor).
- Para cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC se les asignó un valor que varía entre -1 (mejor) y -6 (peor).

Tabla 7.2: Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											
	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	6	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	5	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3	4.00
	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											
	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	-2.22
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	5	3.78
Posición Estratégica Externa	Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)											
	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	3	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	4	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	4	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	4	-2.25
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	4	3.75
	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)											
	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	5	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4	
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	4	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	3	3.89

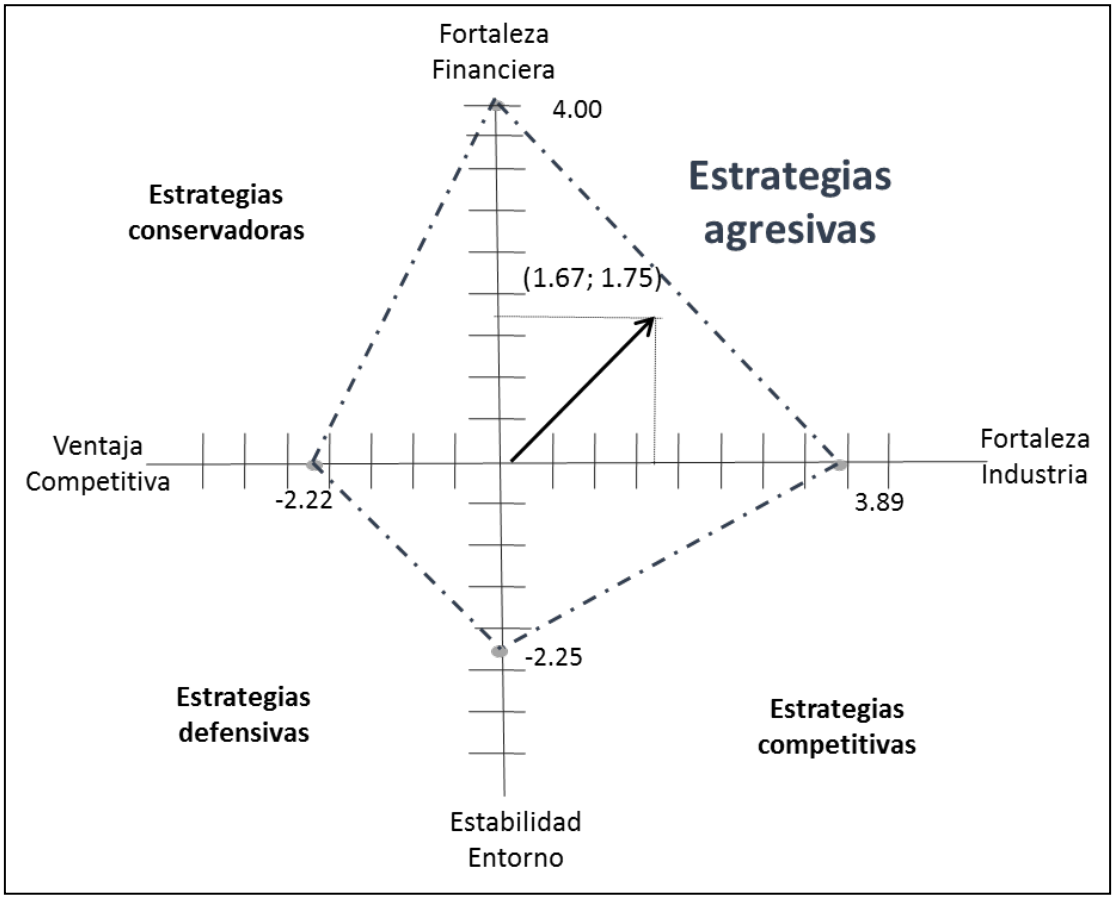
Fuente:D'ALESSIO, Fernando. **El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.** 2° ed. México D.F.: Pearson, 2013. p. 299-323.
Elaboración propia

Es así como se obtiene un resultado de (+1.67, +1.75), la cual se muestra en la siguiente grafica de la matriz PEYEA.

Posición Estratégica:

Para poder definir las estrategias que, de acuerdo a la matriz PEYEA se debería estar enfocando, se ha trabajado el perfil estratégico considerando los valores de la matriz:

Gráfico 7.6: Perfil estratégico Video Broadcast



Elaboración propia

Producto de los análisis anteriores, Video Broadcast se encuentra ubicada en el cuadrante de

perfiles AGRESIVOS donde se recomiendan utilizar estrategias agresivas tales como:

Estrategias intensivas:

- Penetración en el mercado: buscando incrementar la participación en el mercado para los productos y servicios que ofrece.
- Desarrollo de producto: aumentando las ventas de productos que ofrezcan mayor calidad, mejores servicios u ofrecimientos de servicios nuevos.

Estrategias de diversificación:

- Diversificación relacionada: Adicionando productos o servicios distintos pero relacionados con los productos de la cartera. De esta manera se hace sinergia y mejorarían las ventas.

c. Matriz Interna Externa

Esta matriz se construye a partir de los puntajes obtenidos en la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) y de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). El resultado se presenta en el Gráfico 7.7.

Como se puede observar, Video Broadcast se ubica actualmente en el cuadrante V.

Esto indica que la prescripción es retener y mantener, por lo que se deben adoptar:

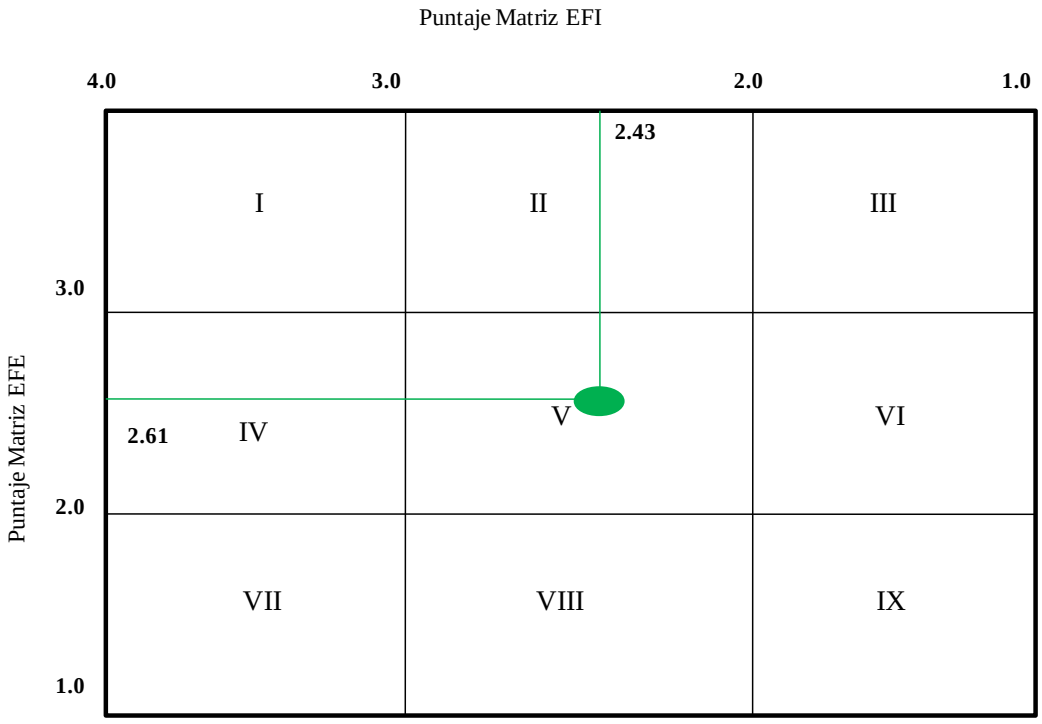
Estrategias intensivas:

- Penetración en el mercado: buscando incrementar la participación en el mercado para los productos y servicios que ofrece.
- Desarrollo de producto: aumentando las ventas de productos que ofrezcan mayor calidad, mejores servicios u ofrecimientos de servicios nuevos.

Estrategias de diversificación:

- Diversificación relacionada: Adicionando productos o servicios distintos pero relacionados con los productos de la cartera. De esta manera se hace sinergia y mejorarían las ventas.

Gráfico 7.7: Matriz Interna Externa



Elaboración propia

d. Matriz Boston Consulting Group

La Matriz BCG permite identificar gráficamente cada una de las divisiones, pero la diferencia radica en que el análisis se ejecuta en relación a su aportación relativa en el mercado y la tasa de desarrollo de la industria. Además, se identifican en que cuadrante se encuentran cada una de las divisiones de la empresa, para así poder tomar las medidas necesarias y realizar estrategias convenientes en beneficio de cada división.

Para la realización de esta matriz se ha utilizado la información que se presenta en la Tabla 7.4, donde se incluyen las utilidades por división; su

intervención relativa en el mercado y el porcentaje de crecimiento en la industria, datos que fueron igualmente obtenidos previa entrevista con el gerente de la empresa.

Tabla 7.3: Datos para Matriz BCG

Línea de productos	División	Ingresos 2015	Porcentaje de ingresos	Utilidades 2015	Porcentaje de utilidades	Participación relativa en el mercado
Video	1	8,808,980	40.00%	498,922	60.40%	45%
Audio	2	3,303,367	15.00%	93,548	11.30%	60%
Transmisión satelital	3	5,065,164	23.00%	143,440	17.40%	25%
Iluminación y escenografía	4	1,761,796	8.00%	26,609	3.20%	25%
Conexión	5	1,101,122	5.00%	16,631	2.00%	10%
Servicios de soporte	6	1,541,571	7.00%	34,925	4.20%	5%
Hardware y periféricos	7	440,448	2.00%	12,473	1.50%	27%
Total		**2,022,449**	**100.00%**	**826,547**	**100.00%**	

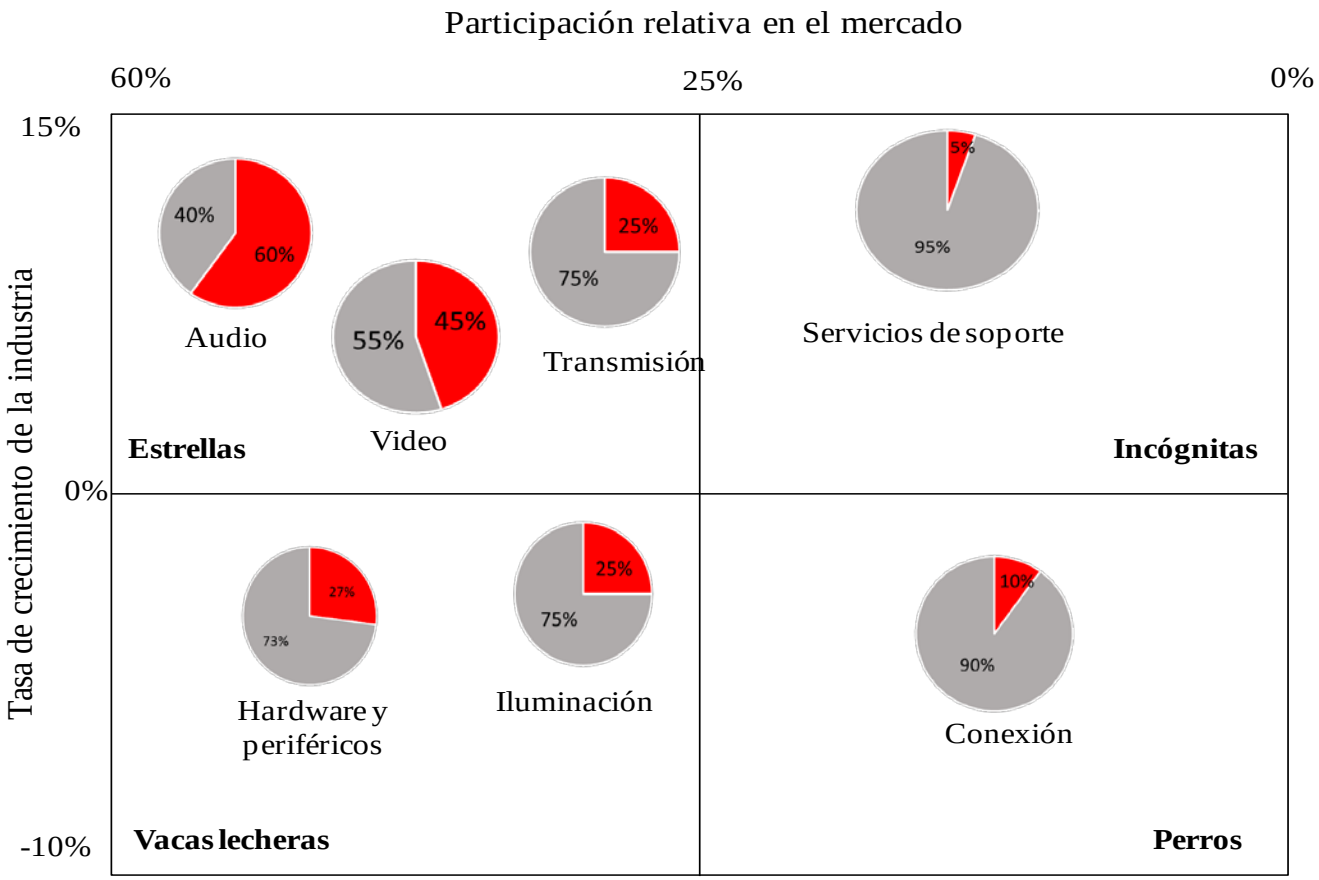
Fuente: Información brindada por la Jefa de Contabilidad y el Jefe de Logística.
Elaboración propia

Se puede observar que la empresa cuenta con varias divisiones que se consideran estrella (ver Gráfico 7.8), en la medida en que tienen una amplia participación de mercado, del 25% o más. Este es el caso de: (a) video, (b) audio, y (c) transmisión satelital. Estas son las líneas de negocio que representan las mejores oportunidades de rentabilidad y crecimiento en el largo plazo. Por lo tanto, la estrategia que se puede llevar a cabo es:

Estrategia intensiva:

- Penetración en el mercado: buscando incrementar la participación en el mercado para los productos y servicios que ofrece.

Gráfico 7.8: Matriz BCG de Video Broadcast



Elaboración propia

El producto de servicios de soporte se encuentra en el cuadrante incógnita, por lo cual se debe decidir fortalecer estos productos a través de una estrategia intensiva como la de penetración en el mercado. Luego se tiene a dos productos tipo vaca lechera, que son iluminación y hardware. Estos se mantienen por la alta participación de mercado, además porque sirven para ofrecer un paquete completo a los clientes. En cambio, se recomienda desinvertir en la línea de negocios conexión.

e. Matriz de la estrategia principal

Esta matriz permite formular estrategias alternativas ya que se logra ubicar a la empresa en uno de los cuatro cuadrantes que valoran en forma combinada el posicionamiento competitivo de la empresa y el crecimiento de la industria. El posicionamiento competitivo de la empresa se mide por su participación en el mercado tal como indica la siguiente tabla:

En la Tabla 7.5 se observa como Video Broadcast ha ido perdiendo participación en el mercado, perdiendo el liderazgo desde el año 2012. Por lo que se afirma que su posición competitiva se ha debilitado. El principal competidor es TELVICOM.

Tabla 7.4: Participación Video Broadcast

Empresa	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
VBCAST	47.0	38.7	37.5	30.0	30.2
TELVICOM	37.5	40.6	44.4	44.3	42.0

Elaboración propia

En cuanto al crecimiento de las ventas, en el período 2010-2015 estas no han sido superiores al 5% anual, como puede observarse en la siguiente tabla. Pero luego de una disminución del 18.5% en el año 2014, las ventas se incrementaron en 52.7% en el 2015, superando todos los años previos. El problema es lograr que este crecimiento sea constante.

Tabla 7.5: Ventas e Incremento Video Broadcast 2010-2015

Años	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Cantidad (S/.)	21,058,015	19,972,665	18,198,492	18,905,612	15,403,020	22,022,449
Incremento (%)	-	-5.20%	-8.90%	3.90%	-18.50%	52.70%

Elaboración propia

Estas dos condiciones hacen que Video Broadcast se ubique en el cuadrante II. Aunque la industria relacionada a ella está pasando por un crecimiento rápido no puede competir con efectividad debido a:

- Falta una mayor penetración en el mercado debido a que no cuenta con una fuerza de

ventas grande ni realizan actividades de marketing de forma estructurada.

- El factor de diferenciación no es explotado, ni reconocido por los clientes.
- Los procesos internos no están aún estandarizados ni gobernados por políticas que le permitan costos más competitivos y menores gastos.

Las empresas que se encuentran en este cuadrante se les recomiendan las siguientes estrategias:

Estrategias intensivas:

- Penetración en el mercado: buscando incrementar la participación en el mercado para los productos y servicios que ofrece.
- Desarrollo de producto: aumentando las ventas de productos que ofrezcan mayor calidad, mejores servicios u ofrecimientos de servicios nuevos.

Estrategias Defensivas:

- Recorte de gastos a través de la reducción de costos.

Tabla 7.6: Matriz de Estrategia Principal

CRECIEMIENTO RAPIDO DEL MERCADO	
II *Evalua su enfoque hacia el mercado *Tiene que modificar su competencia *Rapido crecimiento en el mercado *Se requiere de estrategias intensivas **POSICION COMPETENCIA DEBIL**	**I** *Empresa concentrada en mercados y productos actuales *Corren riesgos agresivos cuando es necesario *Excelente posicion estrategica **POSICION COMPETENCIA FUERTE**
III *Compiten en industrias de crecimiento lento, posicion competitiva muy débil *Se debe aplicar cambios drasticos y evitar la caida y posible liquidacion. *Se debe sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras areas	**IV** *Compite fuerte en una industria lenta *Fuerza suficiente para iniciar programas diversificados con crecimiento prometedor *Cuentan con grandes flujos de efectivo y poca necesidad de crecimiento interno *Pueden constituir empresas de riesgos compartidos
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO	

Fuente: DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9ª ed. México D.F.: Pearson, 2003.
Elaboración propia.

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

Producto de los análisis de las matrices, se han resumido aquellas estrategias que coinciden, las cuales serán consideradas para ser implementadas en el plan estratégico.

Es así que se recomienda la implementación de las siguientes estrategias:

Penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación relacionada.

Tabla 7.7: Resumen de matrices

Estrategias Destacadas	Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz IE	Matriz BCG	Matriz Estrategia Principal
Penetración de Mercado	Desarrollar e implementar servicios enfocados en ofrecer a los clientes una oferta de valor diferenciada. Desarrollar una estrategia de mercadotecnia integral, que ayude a evaluar el nivel de satisfaccion del cliente, soportada tecnologicamente con una pagina web adecuada. Formar un equipo de ventas efectivo bajo el liderazgo del Gerente General para tener cobertura nacional y atencion directa a los clientes. Reestructuracion organizacional implementando e impulsando el area de Gestion Humana y Marketing, buscando retener el talento y mejorar las ventas.	**Penetración en el mercado:** buscando una mayor participación en el mercado para los productos y servicios que ofrece	**Penetración en el mercado:** buscando una mayor participación en el mercado para los productos y servicios que ofrece	**Penetración en el mercado:** buscando una mayor participación en el mercado para los productos y servicios que ofrece	**Penetración en el mercado:** buscando una mayor participación en el mercado para los productos y servicios que ofrece
Desarrollo de producto	Gestionar la representación de nuevas marcas, ofreciendo a los clientes las últimas tendencias tecnológicas.	**Desarrollo de producto:** aumentando las ventas de productos que ofrezcan mayor calidad, mejores servicios u ofrecimientos de servicios nuevos.	**Desarrollo de producto:** aumentando las ventas de productos que ofrezcan mayor calidad, mejores servicios u ofrecimientos de servicios nuevos.	**Desarrollo de producto:** aumentando las ventas de productos que ofrezcan mayor calidad, mejores servicios u ofrecimientos de servicios nuevos.	
Desarrollo de mercado	Implementar un stock de seguridad que garantice una rápida respuesta a los clientes, cubriendo necesidades de mercados emergentes				
Diversificación	Desarrollar soluciones integrales Implementar nuevos modelos de procesos de negocio	**Diversificación relacionada:** agregando productos o servicios nuevos pero relacionados con los productos de la cartera.	**Diversificación relacionada:** agregando productos o servicios nuevos pero relacionados con los productos de la cartera.	**Diversificación relacionada:** agregando productos o servicios nuevos pero relacionados con los productos de la cartera.	**Diversificación relacionada:** agregando productos o servicios nuevos pero relacionados con los productos de la cartera.
Defensiva	Mejorar los controles durante las operaciones para reducir productos o servicios defectuosos			**Recorte de gastos:** a través de la reducción de costos y activos	**Recorte de gastos:** a través de la reducción de costos y activos

Fuente: DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9ª ed. México D.F.: Pearson, 2003.
Elaboración propia

Es así que se recomienda la implementación de las siguientes estrategias, que son de penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación relacionada:

- Desarrollar soluciones integrales.
- Desarrollar e implementar un servicio enfocado en ofrecer a los clientes una oferta de valor en calidad y precio.
- Evaluar permanentemente nuevas tecnologías, para hacer alianzas con fabricantes y obtener representación.
- Desarrollar una estrategia de mercado integral, que comprenda la creación de una página web.
- Formar un equipo de ventas efectivo, bajo el liderazgo del Gerente General, para tener cobertura nacional y atención directa a los clientes.
- Mejorar los controles durante las operaciones para reducir productos o servicios defectuosos

CAPÍTULO VIII

8. Selección de la estrategia

8.1. Método factores estratégicos claves

De acuerdo al análisis efectuado en el Capítulo anterior de las matrices formuladas FODA, PEYEA, IE, BCG, Gran Estrategia y Modelo del Océano Azul, se ha podido evidenciar que las estrategias claves seleccionadas que se repiten en las matrices y serán materia de evaluación posterior son:

- E1: Penetración de mercado
- E2: Desarrollo de producto
- E3: Diversificación relacionada

En el siguiente punto, procederemos a evaluar las estrategias obtenidas teniendo en cuenta los criterios establecidos por Richard Rumelt[47]:

- Congruencia: Las alternativas seleccionadas no deben presentar objetivos y políticas inconsistentes.
- Concordancia: Las alternativas seleccionadas deben ser una respuesta fácilmente adaptable a los cambios del entorno.
- Ventaja: Las alternativas deben presentar ventajas competitivas.
- Viabilidad: No deben originar sobrecostos, ni problemas sin solución.

[47] DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F.: Pearson Educación, 2013. Pg, 302

8.1.1. Criterios de selección

Luego del análisis efectuado respecto al entorno, el comportamiento de la competencia y los factores internos, puede concluirse que Video Broadcast es capaz de convertirse en líder en la comercialización y distribución de productos y servicios relacionados con equipos audiovisuales profesionales. Teniendo en consideración que la empresa actualmente se encuentra posicionada en el mercado y en la etapa de crecimiento, es necesario implementar las estrategias para poder continuar expandiéndose, pero con costos controlados. Para esto se toma como base la segmentación del mercado básicamente en dos grupos: (a) el segmento público (entidades que pertenecen al estado peruano); y (b) el segmento de clientes privados (canales de propiedad privada, y universidades entre otros). Esta segmentación ha permitido a la empresa ofertar propuestas diferenciadas con productos y servicios relacionados.

Respecto a la oferta dirigida al sector público, donde se han tenido clientes durante los 20 años de trayectoria de la empresa, se ha venido aplicando una estrategia de costos accesibles y tecnología de última generación con productos de marcas reconocidas a nivel mundial y un servicio estándar con personal capacitado y certificado.

Por otro lado, el segmento de clientes privados Video Broadcast ha buscado aplicar una propuesta de servicio con personal altamente calificado y certificado, impulsado con una estrategia de mercadotecnia integral; las mismas que incluyen mejoras que la competencia no ha podido presentar y que es posible ofertar porque cuenta con personal especialista con muchos años de experiencia.

Todo lo anterior hace posible que Video Broadcast sea una empresa atractiva para aplicar cualquiera de las estrategias presentadas en el punto anterior:

Tabla 8.1: Relación de estrategias

	Estrategias	Abreviado
E1	Penetración de mercado	Penetración
E2	Desarrollo de producto	Producto
E3	Diversificación relacionada	Diversificación

Elaboración propia

8.1.2. Matriz de selección

Teniendo en cuenta las consideraciones establecidas en el punto anterior para las estrategias propuestas, se procederá a evaluar cualitativamente si se cumplen con los criterios establecidos por Rumelt:

Tabla 8.2: Matriz de Rumelt

	Matriz de Rumelt	Congruencia	Concordancia	Ventaja	Viabilidad	SE ACEPTA
E1	Penetración de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Desarrollo de producto	Si	No	No	Si	No
E3	Diversificación relacionada	Si	Si	Si	Si	Si

DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9ª ed. México D.F.: Pearson, 2003.
Elaboración propia

Penetración de mercado, es una estrategia que pretende reforzar e incrementar las ventas de Video Broadcast, atacando principalmente a la segmentación de empresas privadas, a través de campañas de mercadotecnia integral que mejoren su participación en el mercado, buscando el liderazgo en el rubro de equipos de audio y video profesional.

Desarrollo de producto, se pretende incrementar las ventas a través de la homologación de nuevos productos no considerados en las listas del MTC; como se puede visualizar en la matriz de Rumelt esta estrategia no cumple con el criterio de concordancia ya que la adaptación de productos nuevos a través de la homologación depende de la aprobación del Ministerio de Transportes y Comunicaciones como ente regulador. La homologación de equipos es un procedimiento que puede ser presentado por cualquier empresa del medio, lo cual no genera una ventaja estratégica para Video Broadcast frente a sus competidores.

Diversificación relacionada, mediante esta estrategia se propone la implementación de un modelo de alianza estratégica con una empresa relacionada en productos y servicios a la cadena de Video Broadcast, compartiéndose de esta manera aspectos importantes como el liderazgo, beneficios y los riesgos propios del negocio que se pudieran presentar.

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de Rumelt, se puede concluir que la estrategia de desarrollo de producto queda descartada para su implementación, por lo que no será considerada para las siguientes evaluaciones.

Luego de la evaluación cualitativa de las estrategias propuestas utilizando los criterios establecidos en la matriz de Rumelt, se procederá a realizar un análisis cuantitativo empleando la matriz propuesta por Thompson y Strickland en su libro "Administración Estratégica – Textos y Casos"[48]:

[48] THOMSON, Arthur y STRICKLAND, AJ III. **Administración Estratégica: Textos y Casos**. 13ª. ed., 2003. p. 330.

Tabla 8.3: Matriz de selección

FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVE	Peso	E1	Ponderación	E3	Ponderación
Solidéz financiera	0.2	9	1.8	10	2
Participación en el mercado	0.15	10	1.5	8	1.2
Rentabilidad	0.15	9	1.35	8	1.2
Experiencia en el mercado	0.15	7	1.05	8	1.2
Satisfacción de clientes	0.2	8	1.6	7	1.4
Incorporación de equipos de última generación	0.15	8	1.2	7	1.05
	1		**8.5**		**8.05**

Elaboración propia

Los criterios utilizados son:

a) Solidez financiera; se observa que la estrategia que tiene mayor ponderación es la diversificación relacionada, ya que ante una alianza estratégica la inversión para su implementación es menor y los riesgos que se asumen son compartidos.

b) Participación del mercado; se observa que la estrategia que tiene mayor ponderación es la penetración de mercado, teniendo en cuenta que mediante la implementación de marketing integral se aumentaría la participación en el mercado principalmente en las empresas del segmento privado.

c) Rentabilidad; se observa que la estrategia con la mayor ponderación es la de penetración en el mercado, se espera conseguir nuevos clientes que incrementen los niveles de ventas, utilizando criterios de marketing para afianzar en el mercado los productos y servicios ofrecidos por Video Broadcast.

d) Experiencia en el mercado; se observa que la estrategia con mayor ponderación es la diversificación relacionada, se espera mejorar los procesos internos de Video Broadcast mediante la conformación de una alianza estratégica con una empresa que ofrezca productos y servicios relacionados a la cadena de valor.

e) Satisfacción del cliente; se observa que la estrategia con tiene mayor ponderación es la de penetración de mercado, se estima que mediante la implementación de un software para tracking, los clientes podrían monitorear en todo momento sus productos, lo que permitiría poder anticiparse a posibles contratiempos que generarían reclamos.

f) Incorporación de equipos de última generación; se observa que la estrategia con mayor ponderación es la de penetración de mercado, se pretende generar la representación de nuevas marcas reconocidas a nivel mundial mediante la negoción con proveedores.

8.2. Método de escenarios

Según la aplicación de la matriz utilizada para la selección de las estrategias consideradas, se puede llegar a la siguiente conclusión:

E1 Penetración de mercado mediante la implementación de una estrategia integral de marketing que afiance e impulse los productos y servicios ofrecidos por Video Broadcast.

E3 Diversificación relacionada mediante la implementación de una alianza estratégica con una empresa relacionada a la cadena de valor de Video Broadcast.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Los escenarios que se proponen a continuación tienen un horizonte temporal de tres años (2017-2019), de tal forma que en ese período se miden los efectos de la implementación de las estrategias. A continuación se procederá a comparar el comportamiento de las dos estrategias bajo escenarios favorables y poco favorables a fin de identificar cuál de ellas es más conveniente en términos de rentabilidad para Video Broadcast:

Escenario 1 (al 2019):

Se proyecta que el país continuará con un crecimiento macroeconómico estable y favorable, manteniéndose el nivel de inversión nacional en infraestructura, mejores accesos y educación.

La producción nacional continuará expandiéndose, la demanda por las carreras de comunicaciones en las universidades se incrementará y con todo ello la

comercialización de productos y servicios relacionados al mercado de equipos audiovisuales crecerá.

Por otro lado, el Estado peruano a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones continuará la migración de las principales productoras y canales de televisión hacia la señal digital.

Las inversiones mineras no se detendrán y los mega proyectos se ejecutarán sin problemas.

En lo social, no se incrementarán los conflictos y reclamos contra las mineras, esto generará mayor confianza por parte de inversionistas.

El dólar se mantendrá estable.

Escenario 2 (al 2019):

El país continuará con un crecimiento macroeconómico estable, pero los niveles serán menores que en los periodos anteriores debido a la paralización de proyectos mineros de grandes dimensiones que provocan que muchos inversionistas se retiren del país.

Por otro lado, el Estado peruano a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones finalizará la migración hacia la señal digital, lo que ocasionará la falta de interés por parte de este sector en continuar

impulsando la constante renovación de los equipos de última generación.

El país estará afectado por el retiro de importantes inversiones. Por otro lado, la tasa de empleabilidad bajará algunos puntos.

El ingreso per cápita continuará creciendo, pero a menor velocidad.

El dólar se mantendrá estable.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

Como se presenta en la Tabla 8.1, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

Tabla 8.4: Comparación de estrategias y escenarios

	Escenario 1	**Escenario 2**
E1 Penetración de mercado	Altamente favorable	Poco favorable
E3 Diversificación relacionada	Poco favorable	Favorable

Elaboración propia

Finalmente, se puede concluir, que la implementación de estrategias de penetración de mercado es más favorable en términos de rentabilidad para Video Broadcast. En especial, si el escenario que se presenta es el optimista o de amplio crecimiento.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPCE

El método de la matriz MPCE se ha utilizado para comparar las estrategias propuestas, basándonos en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades obtenidas para Video Broadcast. En la Tabla 8.2 se observa que la primera alternativa, referida a la penetración de mercado E1, obtiene el mayor puntaje, por lo que se recomienda su implementación.

Tabla 8.5: Matriz MPCE

	Factores Críticos para el éxito		E-1 Penetraciòn de mercado		E-2 Desarrollo de producto		E-3 Diversificaciòn relacionada	
	Oportunidades	**Peso**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
1	Crecimiento económico superior al de EE.UU. Y otras economías	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2	Inflación controlada	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
3	Acuerdos de libre comercio que permiten importación de equipos	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
4	Equipos disponibles a nivel mundial que dan mayor capacidad de transmisión y calidad de la imagen y audio	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
5	Mayor cantidad de canales de TV	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
6	Crece la cantidad de hogares con TV en el Perú	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
7	Marco legal impulsa el desarrollo de las telecomunicaciones	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
	Amenazas							
1	Desaceleración económica que desestimula la inversión	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28
2	Incremento en el tipo de cambio	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
3	Las empresas productoras de equipo exigen cuotas para mantener la representación en el Perú	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
4	Aumenta la competencia	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
		1.00						
	Fortalezas							
1	Empresa con experiencia y trayectoria, goza de reconocimiento en el mercado	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
2	Servicio de post venta con personal altamente calificado y certificado	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
3	Capital y capacidad de financiamiento	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
4	Cartera de clientes amplia	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5	Representación de marcas de excelente calidad	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44
6	Rápida capacidad de reacción y reorganización	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10
	Debilidades							
1	Falta de integraciòn de las àreas con procesos definidos	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
2	Inexistencia del área de RR.HH y Marketing	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
3	Fuerza de ventas reducida y concentrada en la gerencia	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4	Falta de liderazgo y comunicaciòn dentro de la empresa	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
5	Falta de identificaciòn de los objetivos, misiòn y visiòn de la empresa.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6	Las ventas y rentabilidad de la empresa sufren fluctuaciones	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
7	Falta de cultura organizacional	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
		1.00		**7.30**		**6.27**		**6.54**

(1) El valor ponderado es idéntico al seleccionado en las matrices EFI y EFE
(2) Los puntajes de atractividad (PA) indican el atractivo de la estrategia con respecto al factor clave que se está analizando donde: 1=no atractivo, 2=algo atractivo 3= razonablemente atractivo 4= altamente atractivo
(3) Calificación total (CA)=indica cual es la estrategia más atractiva

Elaboración propia

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

Después de los análisis efectuados, se puede concluir que la estrategia seleccionada es: ***"Penetración de mercado"***

Penetración de mercado, es una alternativa estratégica orientada a afianzar e impulsar los productos que son comercializados por Video Broadcast, buscando posicionarlos en el mercado (dentro de los segmentos de mercado establecidos).

La implementación de una estrategia de mercadotecnia integral, es una propuesta adecuada y cuyo desarrollo estaría acompañado de las siguientes iniciativas:

- Implementar el área de marketing.
- Impulsar la fuerza de ventas.
- Publicitar la marca en revistas especializadas.
- Desarrollar la implementación de la página web.
- Alquilar espacios publicitarios en letreros o paneles ubicados en la vía pública.

8.5. Descripción de estrategia contingente

En caso que las condiciones del entorno no sean favorables o que la estructura interna sufra modificaciones, será necesario evaluar si la estrategia adoptada es la óptima para lograr los objetivos estratégicos. En caso no lo sea, se apelará a la estrategia de contingencia: ***"Diversificación relacionada"***

Esta alternativa busca que Video Broadcast implemente operaciones que sean competitivamente valiosas para ambas empresas entre las actividades de su cadena de valor con el objetivo de mejorar significativamente las ventas actuales, entregando a los clientes, productos y servicios relacionados como soluciones integrales a precios competitivamente más altos.

Esto implica la implementación de las siguientes iniciativas específicas:

- Identificar posibles aliados estratégicos para el desarrollo de productos y servicios relacionados.
- Desarrollar soluciones integrales que excedan las expectativas de los clientes.
- Evaluar permanentemente nuevas tecnologías, para incorporarlas en el portafolio de las soluciones propuestas.
- Evaluar los procesos internos del aliado para que sean incorporados a Video Broadcast.

En ambos casos, como parte del Plan estratégico, Video Broadcast busca conseguir con la implementación de las estrategias antes mencionadas mayor rentabilidad, incrementar sus ventas, mejor posicionamiento en el mercado y satisfacer a sus clientes.

CAPÍTULO IX

9. Implementación de la estrategia

Video Broadcast a través de la implementación de estrategias de penetración de mercado busca lograr los objetivos estratégicos de la empresa que se formularon previamente y que se resumen de la siguiente forma:

- **Objetivo estratégico 1:** Lograr una rentabilidad sostenida
- **Objetivo estratégico 2:** Ser eficientes en costos y gastos
- **Objetivo estratégico 3:** Incrementar la participación en el mercado
- **Objetivo estratégico 4:** Ofrecer a los clientes una oferta de valor de alta calidad e innovación en los productos y servicios que comercialice
- **Objetivo estratégico 5:** Mejorar la satisfacción del cliente
- **Objetivo estratégico 6:** Alcanzar la excelencia operativa
- **Objetivo estratégico 7:** Potenciar el capital humano

Esto, soportado por una estructura organizacional que le permita incorporar diversos sistemas de participación, trabajo en equipo, conformación de equipos multifuncionales y participación de resultados; concibiendo a los trabajadores como “agentes de cambio”.

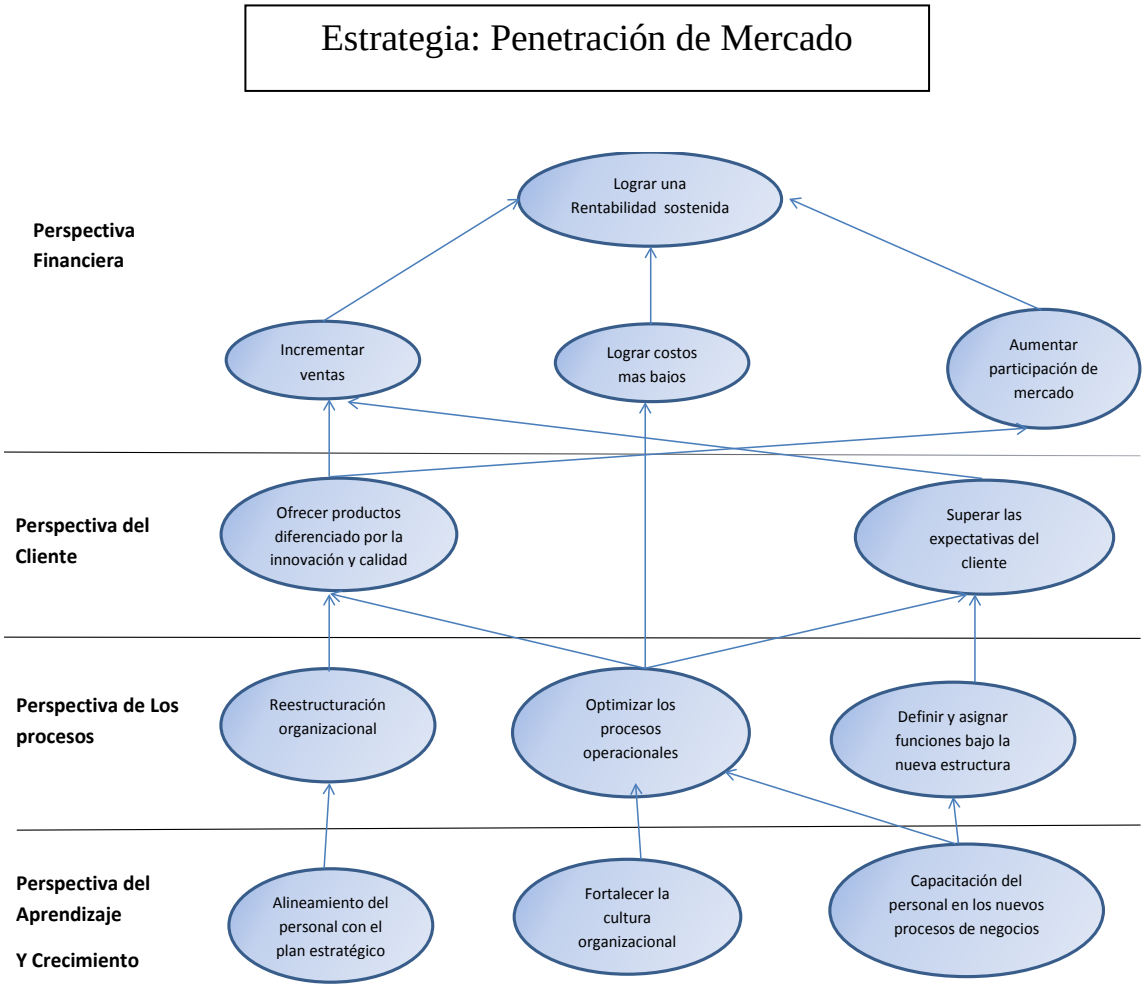
9.1. Mapa de la estrategia

La implementación de estrategias de penetración de mercado, está enfocada en aumentar sus ventas y su rentabilidad, mejorar su posicionamiento en el mercado y superar las expectativas de

sus clientes; a través de mejores esfuerzos en marketing. Todo esto apoyado por la optimización de los procesos, para reducir los costos operativos y de ventas.

El mapa estratégico es una representación gráfica de los objetivos que pretende alcanzar Video Broadcast propuestos por el Directorio, partiendo de las definiciones de la misión, visión, los objetivos estratégicos y la estrategia planteada para su logro. Todos estos puntos han sido definidos en los capítulos previos.

Gráfico 9.1: Mapa estratégico



Elaboración propia

Con el mapa estratégico se busca:

- Reflejar en forma clara y coherente elementos principales de la estrategia de la empresa.
- Comunicar a la organización la interrelación entre los elementos que componen la estrategia.
- Transmitir los mensajes claves de la estrategia que tienen mayor relevancia competitiva y a la cual se le debe dar mayor dedicación.
- Gestionar el cambio que significará para la organización la implementación de las estrategias planteadas ya que se utilizará para el mejor entendimiento de hacia dónde se quiere llegar.

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Tabla 9.1: Objetivos Estratégicos y Específicos

Nª	Objetivo Estratégico	Objetivo específico
1	Lograr rentabilidad sostenida	Incrementar el margen bruto en 4% y el margen operativo 2%
2	Ser eficientes en costos y gastos	Incremento de la utilidad operativa en 9%
3	Incrementar la participación de mercado	Incrementar las ventas en 5% Incrementar Participacion en Lima al 34.63%
4	Mejorar la satisfaccion del cliente	Mejorar la informacion ofrecida al cliente Reducir los tiempos de atención al cliente Incrementar la atención para el segmento público Disminuir el porcentaje de reclamos de los clientes en 4.5%
5	Alcanzar la excelencia operativa	Optimizar los flujos de procesos de negocio eliminando costos y gastos innecesarios Modernizar la estructura organizacional Definir y asignar funciones bajo la nueva estructura
6	Potenciar el capital humano	Alinear al personal con el plan estratégico Fortalecer la cultura organizacional Capacitar al personal en nuevos procesos

Elaboración propia

Los objetivos específicos han sido propuestos teniendo en cuenta la proyección del Directorio de Video Broadcast respecto a la rentabilidad que espera obtener de la implementación estratégica. Así mismo a cada indicador se le asigna un responsable que

asegure el cumplimiento de cada objetivo, dando el respectivo seguimiento.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

La selección de los indicadores ha sido realizada, teniendo en cuenta cinco criterios principales para que puedan proporcionar a Video Broadcast información pertinente y útil para el logro de sus objetivos estratégicos. Los indicadores deberán:

- Ofrecer medidas pertinentes y sólidas del progreso hacia las metas de los objetivos estratégicos del presente plan.
- Ser claros y de fácil interpretación, y servir de base para comparaciones.
- Ser compatibles en general con el trabajo que se desarrolla en Video Broadcast y evitar de recargar de manera innecesaria los equipos multifuncionales.
- Estar basados en normas, recomendaciones y prácticas óptimas, las mismas que son de conocimiento del personal y la empresa en general.
- Ser elaborados a partir de fuentes de datos comprobados, cuantificables y coherentes, de manera que pueden realizarse las mediciones a lo largo del periodo de tiempo fijado.

Los indicadores desarrollados se presentan en la Tabla 9.1 y cubren aspectos como: (a) margen bruto, (b) costo de ventas, (c) participación de mercado de Lima, (d) reclamos, (e) flujos actualizados, (f) colaboradores con funciones definidas y

asignadas, (g) cantidad de personal capacitado, y (h) cultura organizacional establecida.

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

De acuerdo a los objetivos y a los indicadores definidos, se han planteado metas, teniendo en cuenta las perspectivas financieras, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento, cada uno de ellos con sus respectivos indicadores, cuya medición en un periodo de tiempo de tres años (2017-2019), podrá determinar el nivel de avance de manera semestral y realizar los ajustes que sean considerados pertinentes.

Tabla 9.2: Indicadores y metas

(Años 2017-2019)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Indicador	Proyectado 2016	Metas proyectadas 2017	2018	2019
Financiera	Lograr rentabilidad sostenida	Incrementar el margen bruto en 4% y el margen operativo 2%	Margen bruto (%)	25.27%	26.54%	28.12%	29.99%
			Margen operativo (%)	6.24%	6.41%	9.16%	12.02%
	Ser eficientes en costos y gastos	Incremento de la utilidad operativa en 9%	Costo de ventas (S/)	5,593,410	6,078,614	6,730,795	7,574,188
			Gasto operativo (S/)	4,212,170	4,610,509	4,538,486	4,538,486
	Incrementar la participación de mercado	Incrementar las ventas en 5%	Crecimiento de ventas (%)	0.50%	3.50%	4.50%	5.50%
		Incrementar Participacion en Lima al 34.63%	Participación de mercado Lima (%)	30.35%	31.41%	32.83%	34.63%
clientes	Mejorar la satisfaccion del cliente	Mejorar la informacion ofrecida al cliente	N° de visitas satisfechas	0	50%	70%	95%
		Reducir los tiempos de atención al cliente	Tiempo de atención al cliente (días)	6	4	4	4
		Incrementar la atención para el segmento público	N° de entidades públicas visitadas	2	50	50	50
		Disminuir el porcentaje de reclamos de los clientes en 4.5%	Reclamos (%)	0.14%	0.10%	0.08%	0.05%
Procesos internos	Alcanzar la excelencia operativa	Optimizar los flujos de procesos de negocio eliminando costos y gastos innecesarios	Flujos actualizados (%)	0	100%	100%	100%
		Modernizar la estructura organizacional	Organigrama actualizado	0	100%	100%	100%
		Definir y asignar funciones bajo la nueva estructura	Porcentaje de áreas con funciones implementadas (%)	0	100%	100%	100%
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el capital humano	Alinear al personal con el plan estratégico	Cantidad de personal capacitado (%)	0	100%	100%	100%
		Fortalecer la cultura organizacional	Cantidad de personal inducido (%)	0	100%	100%	100%
		Capacitar al personal en nuevos procesos	Cantidad de personal capacitado (%)	0	30%	70%	100%

Elaboración propia

9.5. Iniciativas, responsables y planes de acción

Luego de que se han formulado las metas específicas y los indicadores que miden la eficacia de la implementación, es fundamental identificar las iniciativas que se van a trabajar de forma individual, asignando las tareas a los principales responsables implicados. De esta forma se asegura el seguimiento y cumplimiento de las mismas, lo que en conjunto conformara el Plan de Acción.

Respecto a los responsables, se plantea una reorganización de la empresa la cual deberá alinearse a la cultura de ellos, sus valores, misión, visión y orden jerárquico.

Tabla 9.3: Plan de implementación de estrategias (Años 2017-2019)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Indicador	Proyectado 2016	Metas proyectadas 2017	2018	2019	Iniciativa	Responsable
Financiera	Lograr rentabilidad sostenida	Incrementar el margen bruto en 4% y el margen operativo 2%	Margen bruto (%)	25.27%	26.54%	28.12%	29.99%		
			Margen operativo (%)	6.24%	6.41%	9.16%	12.02%		
	Ser eficientes en costos y gastos	Incremento de la utilidad operativa en 9%	Costo de ventas (S/)	5,593,410	6,078,614	6,730,795	7,574,188		
			Gasto operativo (S/)	4,212,170	4,610,509	4,538,486	4,538,486		
	Incrementar la participación de mercado	Incrementar las ventas en 5%	Crecimiento de ventas (%)	0.50%	3.50%	4.50%	5.50%		
		Incrementar Participacion en Lima al 34.63%	Participación de mercado Lima (%)	30.35%	31.41%	32.83%	34.63%		
clientes	Mejorar la satisfaccion del cliente	Mejorar la informacion ofrecida al cliente	Nº de visitas satisfechas	0	50%	70%	95%	Desarrollar pagina web	Gerente general y subgerente
		Reducir los tiempos de atención al cliente	Tiempo de atención al cliente (días)	6	4	4	4	Potenciar el equipo de soporte	
		Incrementar la atención para el segmento público	Nº de entidades públicas visitadas	2	50	50	50	Fortalecer la fuerza de ventas	
		Disminuir el porcentaje de reclamos de los clientes en 4.5%	Reclamos (%)	0.14%	0.10%	0.08%	0.05%	Implementación de software para tracking	Jefe de Área
Procesos internos	Alcanzar la excelencia operativa	Optimizar los flujos de procesos de negocio eliminando costos y gastos innecesarios	Flujos actualizados (%)	0	100%	100%	100%	Identificación, diseño e implementación de procesos estandarizados	Jefes de Área
		Modernizar la estructura organizacional	Organigrama actualizado	0	100%	100%	100%	Diseñar e implementar el organigrama con la descripción de cargos	Gerente general y subgerente
		Definir y asignar funciones bajo la nueva estructura	Porcentaje de áreas con funciones implementadas (%)	0	100%	100%	100%	Diseño e implementación de funciones segregadas	Jefes de Área
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el capital humano	Alinear al personal con el plan estratégico	Cantidad de personal capacitado (%)	0	100%	100%	100%	Diseño e implementación de talleres de educación y entrenamiento	Gerente general Jefes de Área
		Fortalecer la cultura organizacional	Cantidad de personal inducido (%)	0	100%	100%	100%	Diseño e implementación de "Video Broadcast Te Escucha"	Gerente general Jefes de Área
		Capacitar al personal en nuevos procesos	Cantidad de personal capacitado (%)	0	30%	70%	100%	Identificación de capacitaciones por competencias	Jefes de Área

Elaboración propia

9.6. Implementación de iniciativas

Iniciativa 1: Implementación de software para tracking	
Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico	Mejorar la satisfacción del cliente
Objetivos específicos	Reducir el porcentaje de reclamos
Alcance	Logística, soporte técnico y ventas
Estrategia de implementación	Instalar un sistema que permita al cliente realizar el monitoreo de sus pedidos.
Acción	Contratar un programador S/. 10,000 x 3 meses

Iniciativa 2: Desarrollar una página web	
Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico	Mejorar la satisfacción del cliente
Objetivos específicos	Reducir el porcentaje de reclamos
Alcance	Logística, soporte técnico y ventas
Estrategia de implementación	Difundir información relacionada a la empresa, así como los productos y servicios que comercializa. Instalación de un buzón de sugerencias vía web
Acción	Contratar un diseñador de página web S/. 5,000 x 1 meses

Iniciativa 3: Potenciar el equipo de soporte	
Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico	Mejorar la satisfacción del cliente
Objetivos específicos	Reducir el porcentaje de reclamos
Alcance	Soporte técnico
Estrategia de implementación	Formar especialistas con poca experiencia para asegurar el know how
Acción	Contratar practicantes S/. 1,000 x mes x 3 practicantes (2017-2019)

Iniciativa 4: Identificación, diseño e implementación de procesos estandarizados	
Perspectiva BSC	Procesos
Objetivo estratégico	Alcanzar excelencia operativa
Objetivos específicos	Optimizar los flujos de procesos de negocio eliminando costos y gastos innecesarios
Alcance	Todas las áreas
Estrategia de implementación	Identificación y análisis de los principales procesos de negocio
Acción	Contratar un consultor externo S/. 8,000 x mes x 4 meses (2016)

Iniciativa 5: Implementar el área de Marketing	
Perspectiva BSC	Procesos
Objetivo estratégico	Alcanzar excelencia operativa
Objetivos específicos	Modernizar la estructura organizacional
Alcance	Gerencia, ventas y marketing
Estrategia de implementación	Reestructurar el organigrama y asignar funciones
Acción	Contratar personal especializado en marketing Jefe de Marketing S/. 7,000 x mes (2017-2019) Practicante: S/. 1,000 x mes (2017-2019)

Iniciativa 6: Implementar el área de Gestión Humana	
Perspectiva BSC	Procesos
Objetivo estratégico	Alcanzar excelencia operativa
Objetivos específicos	Modernizar la estructura organizacional
Alcance	Gerencia y Gestión Humana
Estrategia de implementación	Reestructurar el organigrama y asignar funciones
Acción	Contratar personal especializado en Recursos Humanos Jefe de RRHH: S/. 5,000 x mes (2017-2019)

Iniciativa 7: Diseño e implementación de funciones segregadas	
Perspectiva BSC	Procesos
Objetivo estratégico	Alcanzar excelencia operativa
Objetivos específicos	Definir y asignar funciones bajo la nueva estructura
Alcance	Todas las áreas
Estrategia de implementación	Reestructurar el organigrama y asignar funciones
Acción	Contratar un consultor para el análisis de puestos S/. 8,000 x mes x 4 meses (2016)

Iniciativa 8: Diseño e implementación de talleres de educación y entrenamiento	
Perspectiva BSC	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo estratégico	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Alinear al personal con el plan estratégico
Alcance	Todas las áreas
Estrategia de implementación	Fomentar el plan estratégico a los colaboradores de Video Broadcast
Acción	Contratar especialista en coaching S/. 6,000 x mes x 1 año (2017)

Iniciativa 9: Video Broadcast te escucha	
Perspectiva BSC	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo estratégico	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Fortalecer la cultura organizacional
Alcance	Todas las áreas
Estrategia de implementación	Fortalecer la cultura organizacional de la empresa buscando la identificación del personal, en torno a la visión, la misión y los valores que se han creado. Esta es la base para el trabajo en equipo
Acción	Contratar especialista en coaching S/. 4,000 x mes (2017-2019)

Iniciativa 10: Identificación de capacitaciones por competencias	
Perspectiva BSC	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo estratégico	Potenciar el capital humano
Objetivos específicos	Capacitar al personal en nuevos procesos
Alcance	Todas las áreas
Estrategia de implementación	Implementación de un plan de capacitaciones en base a competencias y funciones
Acción	Contratar a instituciones especializadas en los temas definidos en base a sus competencias. Maestría S/ 30,000 x 1 persona x año Cursos de especialización técnica S/ 8,000 x 2 personas x año 60% la empresa, 40% el personal

Iniciativa 11: Fortalecer la fuerza de ventas	
Perspectiva BSC	Clientes
Objetivo estratégico	Mejorar la satisfacción del cliente
Objetivos específicos	Incrementar la atención para el segmento público
Alcance	Gerencia y ventas
Estrategia de implementación	Ofrecer los productos y servicios que se comercializan a las entidades del sector público
Acción	Contratar 2 ejecutivos de venta S/2,500 x mes + 20% de comisiones

Tabla 9.4. Presupuesto de Iniciativas

Nº	Iniciativas	Inversión inicial 2016	2017	2018	2019	Observaciones
1	Implementación de software para tracking					
	Contratación de Programador para desarrollo	30,000	-	-	-	10000 x 3 meses
2	Desarrollar una página web	10,000	-	-	-	5000 x 1 meses
3	Potenciar equipo de soporte					
	Contratación de practicantes	-	42,000	42,000	42,000	1000 x 3 practicantes x mes
	Capacitación	-	-	-	-	
	Sueldos	-	-	-	-	
4	Identificación, diseño e implementación de procesos estandarizados	32,000	-	-	-	8000 x 4 meses
5	Implementar el área de Marketing					
	Contratación de Jefe de MKT	-	105,000	105,000	105,000	7000 x 12 meses
	Contratación de practicante	-	14,000	14,000	14,000	1000 x 12 meses
6	Implementar el área de Gestión Humana					
	Contratación de Jefe de RRHH	-	75,000	75,000	75,000	5000 x 12 meses
7	Diseño e implementación de funciones segregadas	32,000	-	-	-	8000 x 4 meses
8	Diseño e implementación de talleres de educación y entrenamiento	-	72,000	-	-	6000 x 12 meses
9	Video Broadcast te escucha	-	60,000	60,000	60,000	4000 x 12 meses más CS
10	Identificación de capacitaciones por competencias					
	Identificación de capacitaciones por competencias, maestrías	-	18,000	18,000	18,000	60% costo Especialización, de S/. 30,000 x 1 persona x año
	Identificación de capacitaciones por competencias,especializaciones técnicas	-	9,600	9,600	9,600	60% costo Especialización, de S/. 8,000 x 2 personas x año
11	Fortalecer la fuerza de ventas					
	Contratación de EECC	-	117,000	117,000	117,000	S/. 3,000 fijo más 30% variable x dos EECC
12	Compra de Computadoras y mobiliario Personal Nuevo	20,283	-	-	-	Compra de PC y mobiliario
	Total	**124,283**	**512,600**	**440,600**	**440,600**	

Elaboración propia

CAPÍTULO X

10. Evaluación

Los proyectos estratégicos deben reflejarse en un presupuesto estratégico el cual será monitoreado y auditado periódicamente como parte del proceso de planeamiento estratégico.

10.1. Evaluación cualitativa

La evaluación cualitativa se ha desarrollado en gran parte en los capítulos anteriores, en la medida en que se confrontaron las dos posibles estrategias y se seleccionó una de ellas. En este punto corresponde determinar si la estrategia escogida cumple con criterios de factibilidad y consistencia, entre otros que se explican más adelante.

10.1.1. Criterios de evaluación

Los criterios para evaluar la estrategia seleccionada son los siguientes, los cuales han sido establecidos en base a la matriz de Rumelt:

- Viabilidad: Indica si es o no posible implementar la estrategia, es decir si no existen impedimentos legales, organizacionales o de procesos para ejecutarla.
- Concordancia: Mide la capacidad que tiene la estrategia de lograr los objetivos planteados, usando los recursos de la organización de una manera

eficiente. Además debe generar beneficios a todas las áreas de la organización, en el largo plazo.

- Congruencia: En base a los valores que se establecieron para la empresa Video Broadcast se analiza si esta estrategia cumple con ellos o no.
- Ventaja: Las ventajas competitivas son normalmente el resultado de superioridad en destrezas, recursos y reconocimiento del mercado. Lo que se pretende es lograr una ventaja que sea sostenible en el largo plazo. Es por ello que se analiza si la estrategia seleccionada contribuye a que Video Broadcast genere ventaja competitiva.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

La comparación de la estrategia con los criterios se desarrolla en el Tabla 10.1, donde se confirma que cumple con los cuatro criterios planteados.

Tabla 10.1: Evaluación cualitativa de las estrategias

Criterios	Estrategia de diferenciación, a través de la diversificación, la penetración del mercado y el desarrollo de productos y servicios de manera individual o independiente
Consistencia	Con la estrategia se aprovechan las oportunidades del entorno, usando las fortalezas que Video Broadcast tiene. Así mismo, se ha confirmado que contribuirá a mitigar las debilidades
Factibilidad	Es factible porque la empresa cuenta con un producto de alta calidad y con acuerdos de representación de prestigiosas marcas. Tendrá que mejorar su servicio, a través de capacitación al personal y estructuración de procesos
Ajuste a valores	Los valores de la organización son puntualidad, responsabilidad, honestidad, respeto, justicia frente al abuso y la solidaridad. La estrategia propuesta no atenta contra estos valores, sino que por el contrario los enaltece y refuerza
Otorga ventaja	Otorga ventaja a la empresa, en la medida en que podrá diferenciarse de sus competidores, ofreciendo variedad de marcas de alta calidad, pero también con buen servicio, al tener un personal altamente calificado, lo cual es difícil de copiar

Elaboración propia

10.2. Evaluación financiera de la estrategia

La situación financiera es considerada como el mejor medio para medir la posición competitiva de una empresa y la principal atracción para los inversionistas. La evaluación de este Plan Estratégico debe tener como base el análisis con el que se mide la rentabilidad financiera.

Para ello se está tomando como referencia inicial el análisis del período 2015 y se evaluarán los indicadores financieros más importantes, se realizará el análisis horizontal y vertical del estado de resultados y del estado de pérdidas y ganancias considerando los períodos del 2013 al 2015, lo que utilizará para la proyección de la situación actual de la empresa (2016).

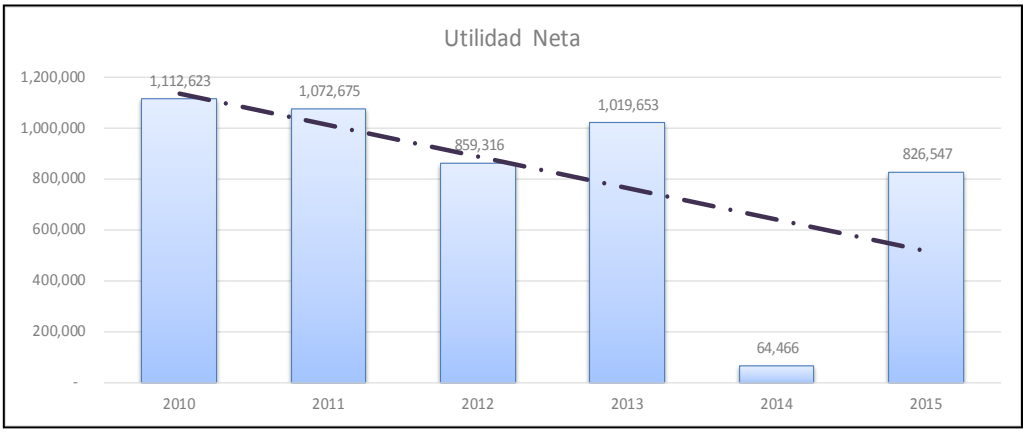
10.2.1. Proyección de estados financieros

La proyección de los estados financieros se inicia con un análisis detallado de la situación actual. El directorio y la gerencia general tienen como responsabilidad la información contenida en los estados financieros de la empresa. Estos son evaluados con el fin de identificar aquellos cambios en la organización que han tenido impacto ya sea positivo o negativo en la rentabilidad y capital, si dispone de los recursos adecuados para realizar posibles inversiones y si los datos pueden servir para proyecciones a futuro.

Utilidad neta

Video Broadcast cerró el ejercicio 2015 con una utilidad neta de S/. 826,547 muy superior al 2014 (año que presentó un comportamiento atípico) pero con tendencia a decaer si lo comparamos con el 2013.

Gráfico 10.1: Utilidad neta Video Broadcast

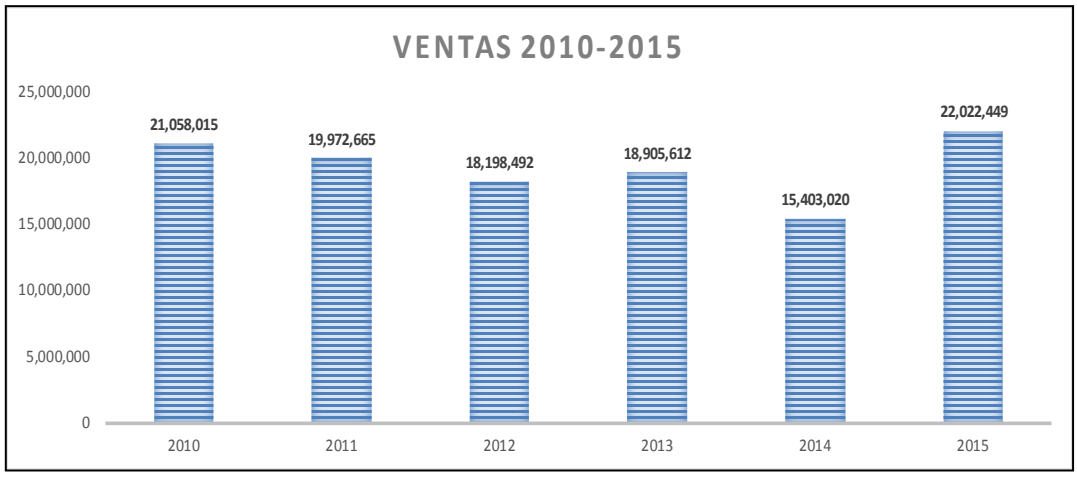


Elaboración propia

Ventas

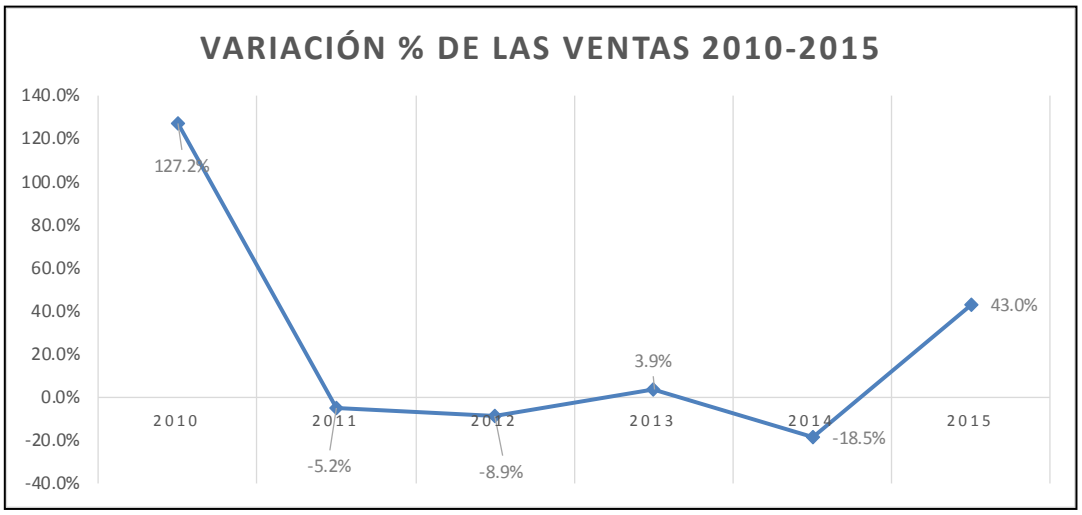
En el año 2015 se ha visto un crecimiento importante en ventas comparado con los años 2013 y 2014, producto de la incorporación de nuevas líneas actualizadas de algunas marcas con mayor precio, finalizando el año con ventas de S/. 22, 022,449. En el 2014 las ventas se vieron afectadas por devoluciones de mercadería, principalmente por mermas en algunos proyectos.

Gráfico 10.2: Ventas Video Broadcast



Elaboración propia

Gráfico 10.3: Variación % de las Ventas de Video Broadcast



Elaboración propia

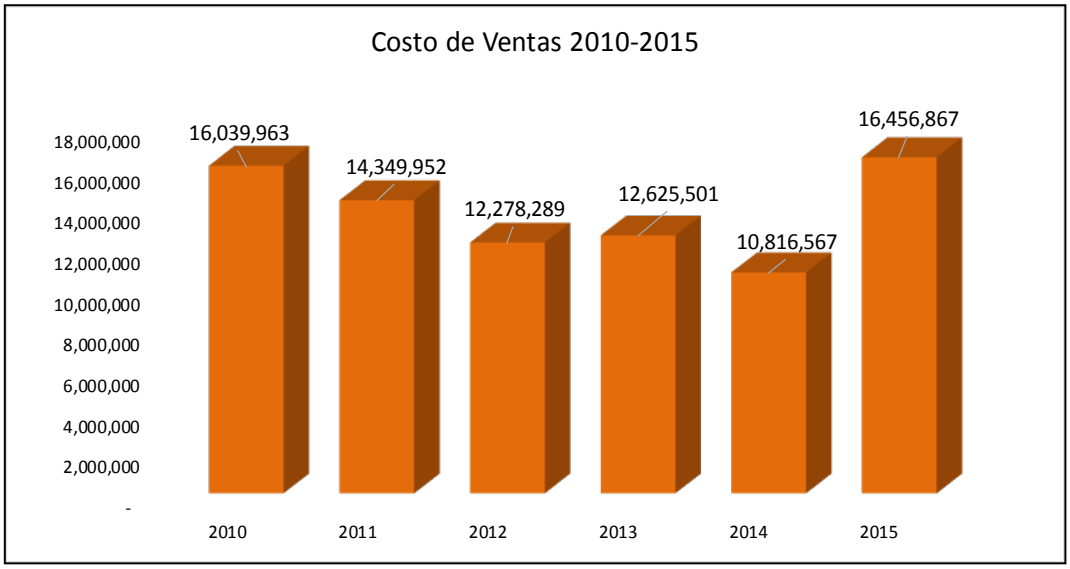
Costo de Ventas

En el año 2015 se ha visto un incremento en el costo de ventas comparado con los años 2013 y 2014.

Para Video Broadcast los costos de importación son los que mayor impacto tienen, debido a que el origen de los productos que comercializa es en su mayoría importado (ver Tabla 10.2).

Dentro de la estructura, la oportunidad de mejora se presenta en los costos de almacenamiento ya que dependen directamente de los tiempos que se tomen para ejecutar las operaciones.

Gráfico 10.4: Costos de ventas de Video Broadcast



Elaboración propia

Tabla 10.2: Estructura de costos de importación

ITEM	Monto
Agenciamiento de Aduanas (trámites aduaneros para nacionalizar una mercadería)	0.04% del monto CIF (COST, INSURANCE & FREIGHT)
Agente de carga Miami/Lima Carga General no peligrosa (proveedor que apila y embarca la mercadería)	**Flete Aéreo:** $95.00 (flat) o USD1.40/KG **Handling (Documentación):** USD25.00 **Handling Origen:** USD15.00 ó 0.04/KG **Airline Surcharge (gasolina del avión):** USD 10.00 ó USD 0.50/KG Min USD 15.00 **Inventario:** USD 7.00 por ingreso
Seguro de Equipos Nuevos	0.25% del monto FOB
Seguro de Equipos Usados	0.425% del monto FOB
Costo de almacenamiento	Por volumen de carga 0.015% del FOB
Fletes para distribución de mercadería	Servicios propios

Elaboración propia

Tabla 10.3: Análisis de costos y gastos de importación para proyectar mejoras en la estrategia

ITEM	Costo	Gasto	Definición
Valor FOB de la importación	**C**		El precio de compra forma parte del costo de adquisición
Flete de la importación	**C**		Los desembolsos por transporte forman parte del costo de adquisición
Seguro de importación	**C**		Debe formar parte del costo debido a que es un desembolso relacionado con la adquisición
Derechos antidumping		**G**	Los derechos antidumping constituyen multas administrativas impuestas por INDECOPI cuando se comprueba que existen distorsiones generadas por prácticas de dumping. Por ende, no forma parte del costo, sino del gasto
Ad-valorem	**C**		Los aranceles de importación mientras no sean recuperables, forman parte de costo de adquisición
ISC	**C**		El impuesto selectivo al consumo en la medida que no sea recuperable también forma parte del costo de adquisición.
IGV		**G**	El IGV no forma parte del costo de adquisición debido a que puede ser tomado como crédito fiscal
Estiba y desestiba	**C**		Los desembolsos por manipuleo y conteo de la mercadería importada deben formar parte del costo
Almacenamiento	**C**		El almacenamiento necesario para tener los bienes a disposición debe formar parte del costo.
Flete de distribución		**G**	El flete para trasladar los bienes a los lugares de entrega es propio y va directamente al gasto

Elaboración propia

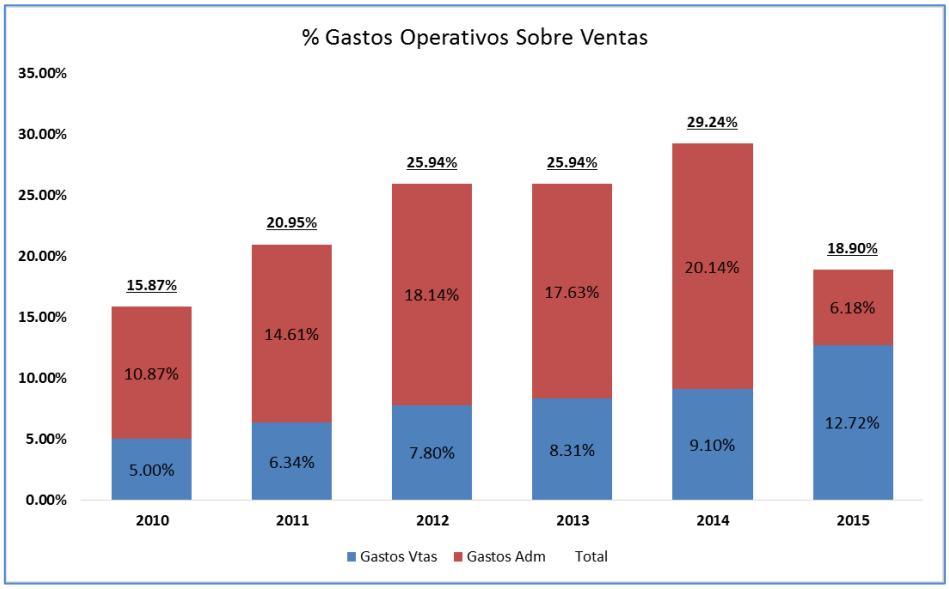
Gastos operativos

Para el año 2015 se observa una disminución de los gastos operativos a 18.90%. Este comportamiento está asociado a un cambio en la estructura de gastos, la cual en el 2014 tuvo un

mayor porcentaje en gastos administrativos, mientras que en el 2015 el mayor gasto fue el de ventas.

Esto se explica por la implementación de la política de pago por comisiones de venta la cual ha permitido la reducción del personal administrativo trasladando sus funciones a la fuerza de ventas.

Gráfico 10.5: Representación de los gastos operativos de Video Broadcast



Elaboración propia

Resumen financiero:

En la Tabla 10.4 se compara la evolución financiera de Video Broadcast para los años 2013, 2014 y 2015. Se observa un incremento en las ventas durante el último período. Sin embargo, el margen bruto ha decrecido, ubicándose en 25.27% lo que se explica por un incremento en el costo de ventas.

En cambio, los gastos sobre ventas disminuyeron en el año 2015 a 18.9%, menor que los dos años anteriores. El hecho de tener costos más elevados que en el año 2013 hace que el margen EBITDA para el año 2015 sea de 6.79%, inferior al del año en referencia

Tabla 10.4: Resumen financiero de la empresa (Años 2013-2015)

Rubro	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Ventas Netas	18,905,612	15,403,020	22,022,449
Margen Bruto	33.22%	29.78%	25.27%
Utilidad Bruta	6,280,111	4,586,453	5,565,582
Gasto / Venta	25.94%	29.24%	18.90%
Margen Operativo	7.28%	0.53%	6.37%
Utilidad Operativa	1,375,469	81,990	1,403,715
Utilidad Neta	1,019,653	64,466	826,547
Margen Neto	5.39%	0.42%	3.75%
EBITDA	1,815,992	349,074	1,495,873
Margen EBITDA	9.61%	2.27%	6.79%
Pasivo/Patrimonio	1.49	1.22	0.91
D+A	440,523	267,084	92,158

Elaboración propia

Principales variables para proyectar:

Para proyectar los estados financieros con y sin estrategias se han considerado las siguientes variables: Margen bruto, margen operativo, costo de ventas, gastos operativos y crecimiento de las ventas.

Los supuestos considerados para las variables anteriormente mencionadas se resumen en la Tabla 10.5 y se sustentan de la siguiente manera:

Las proyecciones sin introducir las estrategias utilizan la tendencia lineal de los ingresos y se mantienen las demás condiciones iguales, considerando el comportamiento histórico de la empresa y eliminando la referencia del 2014 que tuvo un comportamiento atípico. Mientras que para la proyección de la nueva estrategia se han considerado importantes mejoras en línea con la definición de los objetivos estratégicos, las metas asociadas a ellos, la implementación de iniciativas estratégicas relacionadas a la gran estrategia de penetración del mercado y el logro que puede obtenerse de esto.

Tabla 10.5: Proyección de las principales variables

INDICADORES	Histórico	Proyectado 2016	Metas proyectadas		
	2015		2017	2018	2019
Margen bruto sin e (%)	25.27%	25.27%	25.27%	25.27%	25.27%
Margen bruto con e (%)	25.27%	25.27%	26.54%	28.12%	29.99%
Margen operativo sin e (%)	6.37%	6.72%	6.86%	6.95%	7.05%
Margen operativo con e (%)	6.37%	6.15%	6.39%	9.16%	12.02%
Costo de ventas sin e (%)	74.73%	74.73%	74.73%	74.73%	74.73%
Costo de ventas con e (%)	74.73%	74.73%	73.46%	71.88%	70.01%
Gasto operativo sin e (%)	18.90%	18.55%	18.41%	18.32%	18.23%
Gasto operativo con e (%)	18.90%	19.12%	20.15%	18.96%	17.97%
Crecimiento de ventas sin e (%)	0.00%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Crecimiento de ventas con e (%)	0.00%	0.50%	3.50%	4.50%	5.50%
Participación de mercado Lima sin e (%)	30.20%	30.35%	30.35%	30.66%	31.57%
Participación de mercado Lima con e (%)	30.20%	30.35%	31.41%	32.83%	34.63%

Elaboración propia

El sustento de cada supuesto utilizado en los estados financieros con la situación actual y aplicando la estrategia se presenta a continuación.

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

Situación actual 2016

En la Tabla 10.6 se presenta el estado de ganancias y pérdidas proyectado, manteniendo la situación actual, el cual se ha desarrollado en base a los siguientes supuestos:

- Las ventas crecen 0.5% al año, partiendo de las ventas reales del año 2015 que fueron S/. 22,022,499. Este supuesto se mantiene desde el año 2016 hasta el 2019 y se sustenta en que se trata de una empresa en crecimiento cuyo comportamiento histórico indica un incremento de ventas por acciones reactivas propias del mercado en que opera.
- El costo de ventas se mantiene en el 74.73% de las ventas para los años 2016 al 2019. Esto debido a que en el 2015 se ejecutaron las mejoras en los gastos operativos y considerando que no se están desarrollando acciones para disminuirlos por no contar con un plan estratégico que los ayude a enfocarse en estas reducciones.
- Los gastos operativos que incluyen a los gastos administrativos y de ventas se han proyectado entre 18.9% y 18.2% de las ventas para los años 2016 a 2019. Esto se sustenta en el comportamiento histórico de los gastos los cuales son los esperados si se comparan con empresas de este rubro.
- Por lo anteriormente explicado, el margen bruto y operativo se mantienen casi constantes para las proyecciones hasta el 2019.

- El gasto anual de depreciación y de amortización se ha calculado en base a la tabla de depreciación y amortización de activos de balance del mes de diciembre del 2015 (Nota 7 y Nota 8 del Balance). En el caso de los activos fijos se encontró que los mismos están casi totalmente depreciados y por lo tanto el gasto anual va en decrecimiento.
- Los gastos financieros son los intereses de las obligaciones financieras, considerando la tasa de interés activa en soles que actualmente paga la empresa por obligaciones de corto plazo.
- El impuesto a la renta representa el 30% de la utilidad neta antes de impuestos.

Tabla 10.6: Estado de ganancias y pérdidas, manteniendo la situación actual

(Años 2016-2019)

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS		2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		**22,022,449**	**22,132,561**	**22,243,224**	**22,354,440**	**22,466,212**
	Tasa de Crecimiento		***0.50%***	***0.50%***	***0.50%***	***0.50%***
Costo de ventas		(16,456,867)	(16,539,151)	(16,621,847)	(16,704,956)	(16,788,481)
	Tasa Crecimiento Costo de Ventas		***0.50%***	***0.50%***	***0.50%***	***0.50%***
	% Costo de Ventas	***74.73%***	***74.73%***	***74.73%***	***74.73%***	***74.73%***
Utilidad bruta		**5,565,582**	**5,593,410**	**5,621,377**	**5,649,484**	**5,677,731**
	Margen Bruto	***25.27%***	***25.27%***	***25.27%***	***25.27%***	***25.27%***
Gastos Operativos		(4,161,867)	(4,105,170)	(4,094,909)	(4,094,886)	(4,094,886)
	% GO	***18.90%***	***18.55%***	***18.41%***	***18.32%***	***18.23%***
	Gs. Administrativos	(1,270,172)	(1,270,172)	(1,270,172)	(1,270,172)	(1,270,172)
	Gs. de Ventas	(2,801,544)	(2,801,544)	(2,801,544)	(2,801,544)	(2,801,544)
	Iniciativas	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	Depreciación	(88,340)	(31,643)	(21,472)	(21,472)	(21,472)
	Amortización	(1,811)	(1,811)	(1,721)	(1,698)	(1,698)
Utilidad operativa		**1,403,715**	**1,488,240**	**1,526,468**	**1,554,598**	**1,582,845**
	Margen Operativo	***6.37%***	***6.72%***	***6.86%***	***6.95%***	***7.05%***
Otros ingresos y gastos		(137,357)	(100,138)	(100,138)	(100,138)	(100,138)
	Ingresos financieros	1,039,230	-	-	-	-
	Ingresos diversos	11,126	-	-	-	-
	Gastos financieros	(1,187,713)	(100,138)	(100,138)	(100,138)	(100,138)
Resultado antes de participaciones		**1,266,358**	**1,388,103**	**1,426,330**	**1,454,461**	**1,482,708**
Distribución legal de la renta	8%	(101,309)	(111,048)	(114,106)	(116,357)	(118,617)
Resultados antes de impuesto		**1,165,049**	**1,277,054**	**1,312,224**	**1,338,104**	**1,364,091**
Impuesto a la renta	30%	(338,502)	(383,116)	(393,667)	(401,431)	(409,227)
Resultado del ejercicio		**826,547**	**893,938**	**918,557**	**936,673**	**954,864**
	Margen Neto	***3.75%***	***4.04%***	***4.13%***	***4.19%***	***4.25%***

Elaboración propia

Situación propuesta

En la Tabla 10.7 se presenta el estado de ganancias y pérdidas considerando la implementación de las iniciativas estratégicas. Los supuestos que se han considerado para hacer las proyecciones son los siguientes:

- En el año 2016 las ventas se incrementarán en 0.5% con respecto al 2015, considerando el crecimiento natural que ha tenido la empresa sin haber implementado las estrategias. A partir del año 2017, el aumento anual en las ventas será progresivo llegando a 5.5% para el año 2019. Esto se sustenta por la efectividad que se espera en la aplicación de las iniciativas estratégicas basadas en la estrategia de penetración
- El porcentaje del costo de ventas proyectado para el año 2016 se ha considerado igual que el 2015 porque aún no se reflejan las mejoras. Sin embargo, para las proyecciones del 2017 al 2019 se ha utilizado el supuesto de una disminución del costo de ventas en 4.7%, producto de las iniciativas estratégicas de excelencia operativa que permitirán reducir costos.
- El supuesto utilizado para calcular el margen bruto se sustenta en las mejoras que se obtendrán en el costo de ventas como se menciona en el punto anterior.
- Se está considerado el supuesto de que los gastos operativos no superen el 2% con respecto al 2016 y que el porcentaje con respecto a la venta sea menor que ese año. Esto debido a que con la aplicación de la estrategia se espera incrementar la eficiencia de sus procesos, ya que se tendrán planes cuya ejecución se llevará a cabo con personal más capacitado, con

procesos mejor diseñados y apoyados en una estructura organizacional con roles claros.

- Esta mejora en los gastos sustenta la proyección del margen operativo que bordeará el 12 % para el 2019.
- La depreciación y la amortización anual se incrementan producto de la inversión en mobiliario, equipos de cómputo y en el software para tracking.
- Los gastos financieros no sufren ninguna variación respecto al escenario sin estrategia debido a que no hay financiamiento adicional por efecto del planeamiento estratégico.
- El impuesto a la renta se mantiene en 30% de la utilidad neta antes de impuesto.

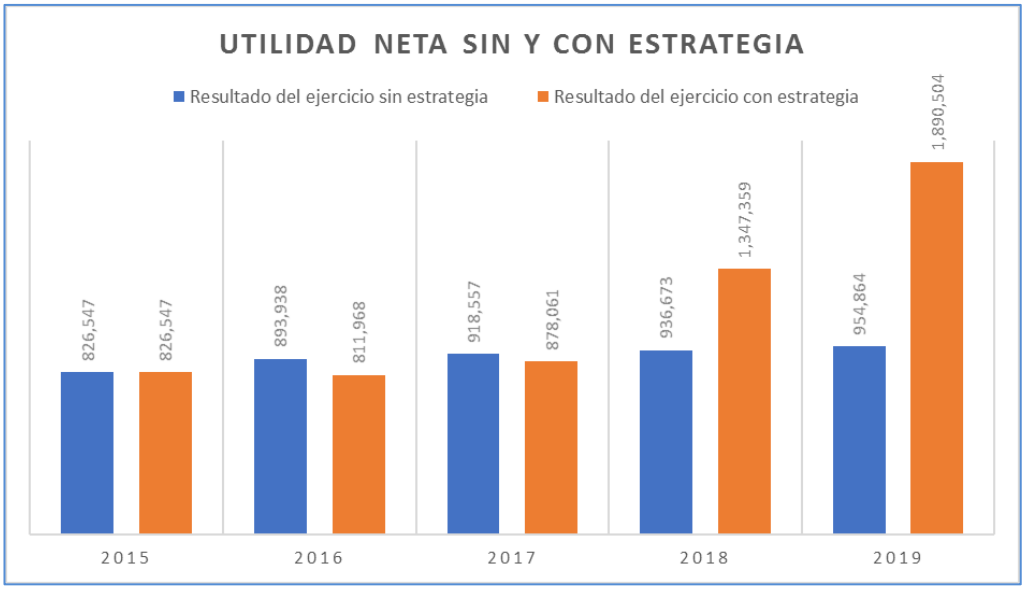
Tabla 10.7: Estado de ganancias y pérdidas, incluyendo la implementación estratégica (Años 2016-2019)

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS			2015	2016	2017	2018	2019
Ventas			**22,022,449**	**22,132,561**	**22,907,201**	**23,938,025**	**25,254,616**
	Tasa de Crecimiento			***0.50%***	***3.50%***	***4.50%***	***5.50%***
Costo de ventas			(16,456,867)	(16,539,151)	(16,828,586)	(17,207,230)	(17,680,428)
	Tasa Crecimiento Costo de Ventas			***0.50%***	***1.75%***	***2.25%***	***2.75%***
	% Costo de Ventas		***74.73%***	***74.73%***	***73.46%***	***71.88%***	***70.01%***
Utilidad bruta			**5,565,582**	**5,593,410**	**6,078,614**	**6,730,795**	**7,574,188**
	Margen Bruto		***25.27%***	***25.27%***	***26.54%***	***28.12%***	***29.99%***
Gastos Operativos			(4,161,867)	(4,232,453)	(4,615,029)	(4,538,486)	(4,538,486)
	% GO		***18.90%***	***19.12%***	***20.15%***	***18.96%***	***17.97%***
	Gs. Administrativos		(1,270,172)	(1,270,172)	(1,270,172)	(1,270,172)	(1,270,172)
	Gs. de Ventas		(2,801,544)	(2,801,544)	(2,801,544)	(2,801,544)	(2,801,544)
	Iniciativas		***-***	***(124,283)***	***(512,600)***	***(440,600)***	***(440,600)***
	Depreciación		(88,340)	(31,643)	(25,992)	(21,472)	(21,472)
	Amortización		(1,811)	(4,811)	(4,721)	(4,698)	(4,698)
Utilidad operativa			**1,403,715**	**1,360,957**	**1,463,586**	**2,192,309**	**3,035,702**
	Margen Operativo		***6.37%***	***6.15%***	***6.39%***	***9.16%***	***12.02%***
Otros ingresos y gastos			(137,357)	(100,138)	(100,138)	(100,138)	(100,138)
	Ingresos financieros		1,039,230	-	-	-	-
	Ingresos diversos		11,126	-	-	-	-
	Gastos financieros		(1,187,713)	(100,138)	(100,138)	(100,138)	(100,138)
Resultado antes de participaciones			**1,266,358**	**1,260,820**	**1,363,448**	**2,092,172**	**2,935,564**
Distribución legal de la renta		8%	(101,309)	(100,866)	(109,076)	(167,374)	(234,845)
Resultados antes de impuesto			**1,165,049**	**1,159,954**	**1,254,372**	**1,924,798**	**2,700,719**
Impuesto a la renta		30%	(338,502)	(347,986)	(376,312)	(577,439)	(810,216)
Resultado del ejercicio			**826,547**	**811,968**	**878,061**	**1,347,359**	**1,890,504**

Elaboración propia

En el siguiente gráfico se compara la utilidad neta esperada para los años proyectados, con y sin la implementación de las iniciativas estratégicas asociadas a la penetración de mercado. Se observa como la diferencia entre estos dos escenarios se incrementa cada año, en la medida en que las ventas aumentan y los costos y gastos se hacen de una forma más eficiente.

Gráfico 10.6: Utilidad neta esperada, con y sin implementación estratégica



Elaboración propia

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

<u>Situación actual</u>

Se presenta el balance general actual (Tabla 10.8), con proyecciones para los años 2016 al 2019 sin estrategia. Se consideran los siguientes supuestos:

- El monto de efectivo y equivalentes se deriva del flujo de efectivo que se presentará más adelante, donde se detallan los ingresos y egresos de cada período.
- Las cuentas por cobrar para el año 2015 se han calculado en base a un período de 141 días de las ventas que es un ratio normal para empresas de este giro. Esta se ha mantenido para los años proyectados porque muestra una evolución favorable en comparación con el 2013 y 2014.
- Las existencias reflejan una rotación de inventarios de 9.23 veces lo que equivale a 39 días de existencias. Para los años proyectados se utilizara el mismo número de días.
- La depreciación acumulada y amortización de intangibles se incrementa cada año, en función del monto registrado como gasto en el estado de ganancias y pérdidas.
- Los días de cuentas por pagar son de 67 días en el año 2015. Con este indicador se han calculado las cuentas por pagar de los años proyectados.
- Se proyecta que se va a mantener un saldo de obligaciones financieras de corto plazo equivalente a lo detallado en el Balance del 2015 y se mantiene en cada período.
- Los tributos por pagar se incrementan cada año por el impuesto a la renta y se le resta el monto pagado, el cual se refleja en el flujo de efectivo de los años 2018 y 2019.

Tabla 10.8: Balance general, manteniendo la situación actual (Años 2016-2019)

BALANCE GENERAL	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalentes de efectivo	***504,451***	***1,796,933***	***3,107,505***	***4,154,505***	***5,114,411***
Ctas.por cob.Comerciales Terceros	8,597,978	8,640,968	8,684,173	8,727,594	8,771,232
Ctas.por cob.personal, accionistas	441,724	441,724	441,724	441,724	441,724
Ctas.por cob.diversas relacionadas	184,717	184,717	184,717	184,717	184,717
Existencias	1,801,040	1,801,040	1,801,040	1,801,040	1,801,040
Servicios y otros cont. por anticipado	12,201	12,201	12,201	12,201	12,201
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**11,542,111**	**12,877,583**	**14,231,360**	**15,321,781**	**16,325,325**
ACTIVO NO CORRIENTE					
Act. adquiridos en arrendamiento finan.	1,097,475	1,097,475	1,097,475	1,097,475	1,097,475
Inmueble, maquinaria y equipo	513,291	513,291	513,291	513,291	513,291
Depreciacion acumulada	(1,413,336)	(1,444,979)	(1,466,451)	(1,487,923)	(1,509,395)
Intangibles	18,110	18,110	18,110	18,110	18,110
Amortizacion de intangibles	(3,818)	(5,629)	(7,350)	(9,048)	(10,746)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**211,722**	**178,268**	**155,075**	**131,905**	**108,736**
TOTAL ACTIVO	**11,753,833**	**13,055,852**	**14,386,435**	**15,453,686**	**16,434,061**
PASIVO CORRIENTE					
Tributos y contraprestaciones	(488,303)	(105,187)	288,481	401,431	409,227
Remuneraciones y participaciones por pagar	352,642	362,381	365,439	367,690	369,950
Cuentas por pagar comerciales terceros	3,044,998	3,060,223	3,075,524	3,090,902	3,106,356
Cuentas por pagar a los accionistas	593,566	593,566	593,566	593,566	593,566
Obligaciones financieras	1,763,012	1,763,012	1,763,012	1,763,012	1,763,012
Pasivo diferido	336,973	336,973	336,973	336,973	336,973
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**5,602,888**	**6,010,969**	**6,422,995**	**6,553,574**	**6,579,084**
PASIVO NO CORRIENTE A LARGO PLAZO	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	**5,602,888**	**6,010,969**	**6,422,995**	**6,553,574**	**6,579,084**
PATRIMONIO					
Capital	1,597,227	1,597,227	1,597,227	1,597,227	1,597,227
Reservas	152,965	152,965	152,965	152,965	152,965
Resultados acumulados	3,574,206	4,400,753	5,294,691	6,213,248	7,149,920
Resultado del ejercicio	826,547	893,938	918,557	936,673	954,864
TOTAL PATRIMONIO	**6,150,945**	**7,044,883**	**7,963,440**	**8,900,112**	**9,854,976**
PASIVO Y PATRIMONIO	**11,753,833**	**13,055,852**	**14,386,435**	**15,453,686**	**16,434,061**

Elaboración propia

Situación propuesta

En la Tabla 10.9 se presenta el balance general proyectado para los próximos años, considerando la implementación de las iniciativas estratégicas cuya inversión total al 2019 asciende a S/.1,518,083.00 En general se han tomado los mismos supuestos que se detallaron en el punto de situación actual, además de los siguientes:

- El incremento del año 2016 en Activo Fijo es de S/. 20,283.00 por la compra de mobiliario y equipos de cómputo para el personal permanente, y se considera la depreciación correspondiente en los tres años

proyectados; y en intangibles se debe a la inversión inicial que se registra por la implementación estratégica y que equivale a S/. 30,000.00 (implementación de software para tracking), considerando la amortización que corresponde para cada uno de los periodos proyectados. La diferencia de la inversión (S/. 74,000.00) se aplica en los gastos operativos.

- El resto de la inversión del Planeamiento Estratégico se distribuye entre gastos de venta y administración de acuerdo al cronograma de implementación de iniciativas para los próximos tres años.

Tabla 10.9: Balance general, incluyendo la implementación estratégica (Años 2016-2019)

BALANCE GENERAL	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalentes de efectivo	504,451	1,672,650	2,717,066	4,157,944	5,948,398
Ctas.por cob.Comerciales Terceros	8,597,978	8,640,968	8,943,402	9,345,855	9,859,877
Ctas.por cob.personal, accionistas	441,724	441,724	441,724	441,724	441,724
Ctas.por cob.diversas relacionadas	184,717	184,717	184,717	184,717	184,717
Existencias	1,801,040	1,801,040	1,801,040	1,801,040	1,801,040
Servicios y otros cont. por anticipado	12,201	12,201	12,201	12,201	12,201
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**11,542,111**	**12,753,300**	**14,100,149**	**15,943,480**	**18,247,957**
ACTIVO NO CORRIENTE					
Act. adquiridos en arrendamiento finan.	1,097,475	1,097,475	1,097,475	1,097,475	1,097,475
Inmueble, maquinaria y equipo	513,291	513,291	513,291	513,291	513,291
Depreciacion acumulada	(1,413,336)	(1,444,979)	(1,470,971)	(1,492,442)	(1,513,914)
Intangibles	18,110	48,110	48,110	48,110	48,110
Amortizacion de intangibles	(3,818)	(8,629)	(13,350)	(18,048)	(22,746)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**211,722**	**205,268**	**174,555**	**148,386**	**122,216**
TOTAL ACTIVO	**11,753,833**	**12,958,569**	**14,274,705**	**16,091,866**	**18,370,173**
PASIVO CORRIENTE					
Tributos y contraprestaciones	(488,303)	(140,317)	235,995	577,439	810,216
Remuneraciones y participaciones por pagar	352,642	352,199	360,409	418,707	486,178
Cuentas por pagar comerciales terceros	3,044,998	3,060,223	3,113,777	3,183,837	3,271,392
Cuentas por pagar a los accionistas	593,566	593,566	593,566	593,566	593,566
Obligaciones financieras	1,763,012	1,763,012	1,763,012	1,763,012	1,763,012
Pasivo diferido	336,973	336,973	336,973	336,973	336,973
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**5,602,888**	**5,965,656**	**6,403,732**	**6,873,534**	**7,261,337**
PASIVO NO CORRIENTE A LARGO PLAZO	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	**5,602,888**	**5,965,656**	**6,403,732**	**6,873,534**	**7,261,337**
PATRIMONIO					
Capital	1,597,227	1,627,227	1,627,227	1,627,227	1,627,227
Reservas	152,965	152,965	152,965	152,965	152,965
Resultados acumulados	3,574,206	4,400,753	5,212,721	6,090,781	7,438,140
Resultado del ejercicio	826,547	811,968	878,061	1,347,359	1,890,504
TOTAL PATRIMONIO	**6,150,945**	**6,992,913**	**7,870,973**	**9,218,332**	**11,108,836**
PASIVO Y PATRIMONIO	**11,753,833**	**12,958,569**	**14,274,705**	**16,091,866**	**18,370,173**

Elaboración propia

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

Situación actual

El flujo de efectivo que resulta de la proyección de la situación actual, sin llevar a cabo la implementación estratégica se presenta en la Tabla 10.10. Allí se ha registrado lo siguiente:

- Cobro de las ventas anuales restándoles las cuentas por cobrar que corresponde al año anterior (141 días de ventas).
- Pago de las compras anuales, restándoles las cuentas por pagar del año anterior (67 días).
- Pago de gastos financieros se proyecta en función al saldo de la cuenta del Balance.
- Los pagos de gastos operativos se proyectan con la misma regla del proyectado del balance que es 18%. Se está excluyendo de este gasto operativo la depreciación y la amortización.
- El pago de distribución legal de la renta el cual corresponde al 8% es lo establecido para empresas del rubro de Video Broadcast.
- Cada año se paga el impuesto a la renta generado en el período previo. Durante los años 2016 y 2017 no hay pago de impuestos a la renta porque lo que se había producido era un crédito fiscal y no una obligación por parte de la empresa.

Tabla 10.10: Flujo de efectivo, manteniendo la situación actual (Años 2016-2019)

FLUJO DE CAJA	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos					
Ingresos por cobranza		22,089,571	22,200,019	22,311,019	22,422,574
Total Ingresos		**22,089,571**	**22,200,019**	**22,311,019**	**22,422,574**
Pago a proveedores		16,523,926	16,606,546	16,689,579	16,773,027
Gastos Operativos		4,071,716	4,071,716	4,071,716	4,071,716
Gastos Financieros		100,138	100,138	100,138	100,138
Distribución legal de la Renta		101,309	111,048	114,106	116,357
Impuesto a la Renta		-	-	288,481	401,431
Total Egresos		**(20,797,089)**	**(20,889,448)**	**(21,264,019)**	**(21,462,668)**
Saldo Inicial de Caja		504,451	1,796,933	3,107,505	4,154,505
Flujo de Caja de Operaciones		1,292,482	1,310,571	1,047,000	959,906
Saldo Final de Caja	**504,451**	**1,796,933**	**3,107,505**	**4,154,505**	**5,114,411**

Elaboración propia

Situación propuesta

Para calcular el flujo de efectivo asociado a la situación propuesta, que corresponde a la implementación estratégica, primero se detalla la inversión inicial requerida, la cual se realizará en el año 2016.

La inversión inicial está asociada a las iniciativas que se detallaron en el capítulo anterior y que se presentan en la siguiente tabla. Los montos que se aprecian entre los años 2017 y 2019 se registran en cada período como gastos y ya han sido incluidos en el estado de ganancias y pérdidas.

Tabla 10.11: Inversión y costo de las iniciativas estratégicas

Nº	Iniciativas	Inversión inicial 2016	2017	2018	2019	Observaciones
1	Implementación de software para tracking					
	Contratación de Programador para desarrollo	30,000	-	-	-	10000 x 3 meses
2	Desarrollar una página web	10,000	-	-	-	5000 x 1 meses
3	Potenciar equipo de soporte					
	Contratación de practicantes	-	42,000	42,000	42,000	1000 x 3 practicantes x mes
	Capacitación	-	-	-	-	
	Sueldos	-	-	-	-	
4	Identificación, diseño e implementación de procesos estandarizados	32,000	-	-	-	8000 x 4 meses
5	Implementar el área de Marketing					
	Contratación de Jefe de MKT	-	105,000	105,000	105,000	7000 x 12 meses
	Contratación de practicante	-	14,000	14,000	14,000	1000 x 12 meses
6	Implementar el área de Gestión Humana					
	Contratación de Jefe de RRHH	-	75,000	75,000	75,000	5000 x 12 meses
7	Diseño e implementación de funciones segregadas	32,000	-	-	-	8000 x 4 meses
8	Diseño e implementación de talleres de educación y entrenamiento	-	72,000	-	-	6000 x 12 meses
9	Video Broadcast te escucha	-	60,000	60,000	60,000	4000 x 12 meses más CS
10	Identificación de capacitaciones por competencias					
	Identificación de capacitaciones por competencias, maestrías	-	18,000	18,000	18,000	60% costo Especialización, de S/. 30,000 x 1 persona x año
	Identificación de capacitaciones por competencias,especializaciones técnicas	-	9,600	9,600	9,600	60% costo Especialización, de S/. 8,000 x 2 personas x año
11	Fortalecer la fuerza de ventas					
	Contratación de EECC	-	117,000	117,000	117,000	S/. 3,000 fijo más 30% variable x dos EECC
12	Compra de Computadoras y mobiliario Personal Nuevo	20,283	-	-	-	Compra de PC y mobiliario
	Total	**124,283**	**512,600**	**440,600**	**440,600**	**1,518,083**

Elaboración propia

Para el flujo de efectivo proyectado, considerando la implementación estratégica, también se ha tomado en cuenta lo siguiente:

- El egreso por inversión en iniciativa (S/.50,283.00) y el resto como gasto (S/.74,000.00) en el año 2016.
- El resto de rubros se trabajaron con la misma metodología que en el escenario de mantener la situación actual.

Tabla 10.12: Flujo de efectivo, incluyendo la implementación estratégica (Años 2016-2019)

FLUJO DE CAJA	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos					
Ingresos por cobranza		22,089,571	22,604,767	23,535,572	24,740,594
Total Ingresos		**22,089,571**	**22,604,767**	**23,535,572**	**24,740,594**
Pago a proveedores		16,523,926	16,775,033	17,137,170	17,592,873
Gastos Operativos		4,195,999	4,584,316	4,512,316	4,512,316
Gastos Financieros		100,138	100,138	100,138	100,138
Distribución legal de la Renta		101,309	100,866	109,076	167,374
Impuesto a la Renta		-	-	235,995	577,439
Total Egresos		**(20,921,372)**	**(21,560,352)**	**(22,094,694)**	**(22,950,140)**
Saldo Inicial de Caja		504,451	1,672,650	2,717,066	4,157,944
Flujo de Caja de Operaciones		1,168,199	1,044,415	1,440,878	1,790,455
Saldo Final de Caja	**504,451**	**1,672,650**	**2,717,066**	**4,157,944**	**5,948,398**

Elaboración propia

10.2.5. Proyección de flujos

La proyección de flujos se construye utilizando los flujos de efectivo que se presentaron en el punto anterior, comparando la situación actual con la implementación de las estrategias. El monto que se ha utilizado es la diferencia que cada año se presenta entre los ingresos y los egresos (ver Tabla 10.13).

Tabla 10.13: Proyección de flujos de efectivo

PROYECCIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO	2016	2017	2018	2019
Flujo neto sin las iniciativas estratégicas	1,796,933	3,107,505	4,154,505	5,114,411
Flujo neto con las iniciativas estratégicas	1,672,650	2,717,066	4,157,944	5,948,398
Incremento en el flujo de efectivo	**-124,283**	**-390,439**	**3,439**	**833,987**

Elaboración propia

El Flujo neto proyectado con las iniciativas para los años 2016 y 2017 son menores a los flujos proyectados sin iniciativas para los mismos años debido a la inversión en las iniciativas estratégicas implementadas.

10.2.6. Evaluación financiera

10.2.6.1 Costo Promedio Ponderado del Capital WACC

Para el cálculo del WACC, hemos hallado el costo de oportunidad del capital (COK), que es la retribución que el inversionista exige por el riesgo que asume al implementar el planeamiento estratégico, se ha utilizado el método Damodaran ya que no se encuentra data para el cálculo del costo de capital directamente en el Perú.

Dado que el proyecto no va a incurrir en financiamiento, se utiliza para el cálculo del Ke, la Beta desapalancada del sector Telecom Equipment, se le adiciona el multiplicador del riesgo de la relación D/E de la empresa y finalmente se aplica como factor de corrección la inflación de EEUU y Perú de Junio del 2016 (ver tabla 10.14.). Luego se aplica el costo de la deuda Kd, que de acuerdo a los datos obtenidos de las notas a los EEFF históricos de la empresa.

El resultado será comparado con la TIR para evaluar la factibilidad del proyecto.

Tabla 10.14 Cálculo del WACC

Concepto	Valor	Definición y fuente
Beta (B)	0.80	Beta Desapalancada del sector, Telecom Equipment, Damodaran
Beta (Be)	0.96	Beta apalancada (con la razón D/E de la empresa y el efecto de la tasa impositiva 30%)
Tasa impositiva	30.00%	
Tasa libre de riesgo (Rf)	5.18%	T-Bonds 1928-2016, Damodaran
Riesgo país	3.15%	Promedio Dic1998-Ene2017, BCR
Rendimiento de mercado (Rm)	11.42%	Stocks 1928-2016, Damodaran
Inflacion EEUU	0.997%	http://www.es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-
Inflacion Perú	3.50%	http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-
Kecor EEUU	**11.20%**	
Kereal EEUU	**10.10%**	
Kereal Peru	**13.25%**	
Kecor Peru	**17.22%**	
Razón E=	**77.72%**	
Razón D=	**22.28%**	
Kd=	**6.18%**	
WACC	**14.76%**	Costo promedio ponderado de capital considerando el costo del Equity y de la Deuda

Fuente: NEW YORK UNIVERSITY. **Adamodar**. [en línea]. NYU, 2016. Microsoft HTML. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html.
Elaboración propia

10.2.6.2 Calculo del VAN

Para calcular el VAN se proyecta el flujo de efectivo y con la tasa de retorno calculada se traen los flujos a valor presente. En la Tabla 10.15 se presenta el cálculo del VAN usando los flujos detallados anteriormente y

descontándolos hasta su valor presente con la tasa de 14.76% que corresponde al WACC.

Tabla 10.15: Cálculo del VAN de la implementación estratégica

VAN	89,938
TIRm	21.73%

Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 10.15 indican que es factible en términos económico - financieros implementar la estrategia seleccionada, ya que se obtiene un Valor Actual Neto positivo de S/. 89,938.25.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada para el proyecto es de 21.73% siendo superior a la tasa de retorno exigida por el accionista para asumir el riesgo de invertir en el plan estratégico. Esto indica que este proyecto puede aceptarse dado que operacional como financieramente es factible logrando una buena rentabilidad y mayor valor para la empresa y los accionistas.

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

Video Broadcast es una de las empresas que lidera el mercado de la importación de equipos de audio y video profesional para los canales de televisión, producción de material audiovisual (películas, reportajes) entre otros; cuya tendencia desde los años 2010 al 2015 ha sido la de mantener su presencia en el mercado con ventas crecientes y anhela perdurar en el tiempo, convencidos que sólo será posible si logran darle a la gestión de la empresa una visión estrategia definida.

En ese sentido, el presente proyecto ha sido desarrollado con la finalidad de sentar las bases para lograr tal anhelo, teniendo en cuenta que se trata de un mercado de gran actividad, con fuertes barreras de ingreso a nuevos competidores debido al alto nivel de inversión y personal calificado requerido, situación que Video Broadcast ha sabido aprovechar con sus 22 años de trayectoria y le ha permitido ofrecer a sus clientes productos y servicios diferenciados, logrando posicionarse en el mercado.

Las tendencias del entorno muestran una serie de oportunidades para las empresas dedicadas al rubro, voluntad política en generar condiciones adecuadas para su desarrollo las mismas que se plasman en normatividad y planes que impulsan su

crecimiento, alentado por la evolución de producciones locales y la incorporación en ellas de tecnología digital y audiovisual de última generación.

Del análisis interno y como parte de la gestión de la empresa, a lo largo de la interacción con la Gerencia y el personal administrativo y de soporte, se puede afirmar que Video Broadcast presenta una problemática compleja con falta de identificación institucional, ausencia de información para medir resultados, duplicidad de funciones, problemas propios por la falta de un plan estratégico entre otros situaciones que vienen afectando directamente costos y gastos, viéndose incrementados por falta de eficiencia operacional.

Teniendo en cuenta las tendencias del entorno y el análisis interno, el plan estratégico que se está proponiendo para Video Broadcast, incorpora la implementación de iniciativas orientadas a mejorar las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos y de conocimiento y aprendizaje. Se tendrá como punto inicial la mejora del clima laboral de la empresa buscando integrar a los colaboradores con el presente plan; mediante la contratación de consultores externos se espera realizar el análisis de puestos y capacidades requeridas a fin de potenciar el capital humano, teniendo en cuenta que este recurso es el factor primordial para el éxito.

Del análisis efectuado a las entrevistas realizadas a sus principales clientes, proveedores y especialistas y basados en la

visión estratégica con la que cuenta Video Broadcast esta propuesta está orientada a mejorar la participación del mercado y busca mitigar el riesgo de concentrar toda la fuerza de ventas en el segmento de empresas privadas, por lo cual se proponen incitativas que buscar fortalecer las ventas en el segmento de entidades públicas; sin descuidar a sus principales clientes del segmento privado.

Finalmente, la implementación adecuada de las propuestas presentadas debidamente controladas por el cuadro de Mando - Balance Scorecard con indicadores adecuados y alineados con los objetivos estratégicos de Video Broadcast para el periodo 2017-2019, los mismos que de la mano de la Gerencia General y sus colaboradores en conjunto de forma integral, asegurará la obtención de resultados proyectados para el plan estratégico.

11.2. Recomendaciones

El planeamiento estratégico debe ser realizado y dirigido por los propios ejecutivos de la organización, dueños de los procesos, especialmente por el Gerente General, implementando las estrategias propuestas y resolviendo en forma integrada los problemas que puedan impedir el logro del plan; así como fomentando la activa participación de todos los colaboradores.

La estrategia debe ser revisada cada 6 meses para evaluar su desempeño permitiendo afirmarla o cambiarla, evaluando de manera continua sus resultados para retroalimentar a la

organización en general y a la gerencia en particular logrando así se tomen las medidas correctivas de una forma eficaz y eficiente.

Analizar cada una de las áreas y atender en forma inmediata sus debilidades internas y crecer en sus fortalezas, consultando mensualmente el impacto de las mejoras y cambios.

Revisar las definiciones de sus procesos y actualizar los flujos con las mejores prácticas de negocio buscando la excelencia operativa. Consolidar los procesos en políticas regulatorias que contribuyan a la gestión integral de los negocios.

Revisar y actualizar la estructura organizacional de Video Broadcast, asignando correctamente las funciones y responsabilidades de cada persona y área de la organización. Para lo cual se contratarán los servicios de expertos en esta área.

Lograr que la gestión estratégica forme parte de la cultura organizacional para proyectar sus resultados y metas futuras reforzando la participación y compromiso de todos los colaboradores. Esto se logrará asegurando el entendimiento y el despliegue en cascada hasta el último colaborador involucrando a todos en los objetivos planteados, comprometiéndolos en el logro y capacitándolos continuamente en los procesos e involucrándolos activamente con clientes y proveedores.

Afianzar las relaciones con los clientes y proveedores difundiendo las mejores prácticas obtenidas, producto de la

aplicación de las estrategias. Considerarlos socios estratégicos que apoyarán la gestión en forma conjunta.

Diseñar una página web de Video Broadcast que incluya herramientas e información para el acercamiento de los clientes a la gestión de la empresa. Contendrá tutoriales que orienten a los usuarios en cuanto a los plazos de entrega, estatus de pedidos entre otros.

Durante la elaboración del presente Plan Estratégico, se pudo verificar que no existe un sistema tipo ERP que permita a Video Broadcast contar con una herramienta para la sistematización de sus principales procesos, debiendo tener en cuenta que esto involucra un cambio cultural y una transformación y redefinición de los procedimientos de la empresa.

En tal sentido, se recomienda la evaluación adecuada y posterior selección de un ERP que se ajuste a los procedimientos que realiza Video Broadcast como parte del negocio.

ANEXOS

Anexo 1: ENTREVISTA A CLIENTES (1)

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la opinión y contar con *feedback* por parte del cliente, con la finalidad de proponer mejoras en la comunicación y fluidez de procesos con los clientes.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista a profundidad. Se utilizó una guía de pautas relacionada.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el 07 de junio de 2016, en las oficinas de América Televisión ubicado en el distrito de Santa Beatriz. La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Responsable: La entrevista fue realizada por Verónica Shimabukuro integrante del grupo de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado: Marco Maesato – Gerente de Operaciones América Televisión

Desarrollo de la entrevista:

1. **¿Podría manifestarnos nuevamente cómo se llama su empresa y cuál es el rubro al que se dedica?**

   Cia. Peruana de Radiodifusión – America TV. Es una empresa de radiodifusión por señal abierta. Pertenece al grupo El Comercio e integra también a Productora Peruana de Información S.A.C., conocido comercialmente como Canal N.

2. **¿Cuál cree usted que sean las principales ventajas que Video Broadcast le ofrece, ya sea a través de sus productos o de los servicios que le brinda? ¿Qué es aquello que usted más valora?**

   Video Broadcast es una empresa muy sólida y con mucha experiencia en el rubro de ingeniería y representaciones de marcas que son parte importante de nuestros sistemas de producción. Ellos brindan no sólo el suministro de equipos sino nos dan garantía, soporte post venta y asistencia técnica oportuna.

   Lo que más valoramos de ellos es su compromiso con el cliente.

3. **Por el contrario ¿cuáles considera usted que son los aspectos en los que Video Broadcast debe trabajar y continuar mejorando? ¿Cómo le han afectado en el pasado estos aspectos?**

   Podría mejorar sus tiempos de entrega manteniendo mayor stock local de equipos. O también, brindar soporte local pero con préstamo de equipos durante el tiempo que demora la reparación, de esta manera evitaría que tuviéramos algún tipo de retraso en alguna de nuestras grabaciones de series y/o emisiones en vivo de los noticieros.

4. **¿Cómo suele ser la comunicación con Video Broadcast? ¿Considera que los canales son los adecuados? ¿Cuál canal de comunicación considera usted como más conveniente y por qué? ¿Qué propuesta nos podría brindar para mejorar este aspecto?**

   La comunicación es bastante fluida y ágil, sea con el área que corresponda. Los contactamos para ventas, para soporte o para procesos de entregas de órdenes colocadas. Esto se hace básicamente por teléfono o correo electrónico, y de forma directa con las personas indicadas.

5. **¿Considera que Video Broadcast le ofrece un valor añadido frente a las propuestas de otros proveedores? ¿Por qué?**

   Por su servicio y soporte local. Ellos asumen toda la responsabilidad de la atención durante la garantía de los equipos, y posteriormente, se encargan de las actualizaciones. Cuentan con personal debidamente calificado. De esta forma, nosotros no tenemos que lidiar con temas de aduanas o con comunicaciones al extranjero.

6. **¿Recomendaría Video Broadcast a otras organizaciones? ¿Por qué?**

   Si, por su confiabilidad, seriedad y conocimiento

7. **¿Cuenta con alguna base de datos o registro de proveedores?**

   Si. Todos nuestros proveedores han sido sometidos a procesos de homologación para poder calificar como tales.

8. **¿Cómo elige a sus proveedores?**

   La empresa solo trata con empresas debidamente constituidas, formales y con respaldo.

9. **¿Cuáles son los criterios que utilizan?**

   Los procesos de homologación verifican y califican aspectos tales como situación contable-financiera, laboral, de gestión, responsabilidad social y ambiental.

10. **En paralelo ¿mantienen ustedes relaciones comerciales con empresas competidoras o sustitutas a Video Broadcast?**

    Si

11. ¿Por qué?

Porque no es posible que una sola empresa pueda tener la representación de todas las marcas existentes ya que son competencia entre ellas. De esta forma nos aseguramos poder optar por las mejores soluciones tecnológicas en el momento de llevar a cabo un proyecto.

12. ¿Cómo visualiza la relación entre su empresa y Video Broadcast de aquí a cuatro años?

Considero que no ha de cambiar mucho o nada, ya que contamos con una serie de equipos de marcas que son representadas exclusivamente por ellos.

ENTREVISTA A CLIENTES (2)

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la opinión y contar con *feedback* por parte del cliente, con la finalidad de proponer mejoras en la comunicación y fluidez de procesos con los clientes.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista a profundidad. Se utilizó una guía de pautas relacionada.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el 19 de agosto de 2016, en las oficinas de Sede Studio 214 Campus de Monterrico. La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Responsable: La entrevista fue realizada por Mary Carmen Leon integrante del grupo de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado: Luis Narro – Coordinador de Sede Studio 214, Universidad de Ciencias Aplicadas, UPC.

Desarrollo de la entrevista:

1. **¿Cuál cree usted que sean las principales ventajas que Video Broadcast le ofrece, ya sea a través de sus productos o de los servicios que le brinda? ¿Qué es aquello que usted más valora?**

   Definitivamente la calidad de equipos que comercializan, debido al respaldo de las representaciones que manejan y el Servicio Post Venta.

2. **Por el contrario ¿cuáles considera usted que son los aspectos en los que Video Broadcast debe trabajar y continuar mejorando? ¿Cómo le han afectado en el pasado estos aspectos?**

   Los tiempos de entrega de la mercadería, muchas veces, las proformas que nos envían, indican una fecha de entrega que no se cumple; sabemos que la mayoría de equipos son importados, y al ser importados los tiempos de entrega se pueden extender, ya se nos ha sido explicado que las demoras muchas veces son por parte de fábrica, dado que ellos entran a producción una vez recibido los pedidos; pero si bien es cierto, los equipos pueden demorar, los repuestos para reparar diferentes equipos de audio y video ya adquiridos antes, podrían tenerlos y evitar retrasos o suspensión de tareas ya programadas con nuestros alumnos del área de comunicaciones.

3. **¿Cómo suele ser la comunicación con Video Broadcast? ¿Considera que los canales son los adecuados? ¿Cuál canal de comunicación considera usted como más conveniente y por qué? ¿Qué propuesta nos podría brindar para mejorar este aspecto?**

   Los canales de comunicación que empleamos son correo electrónico y llamadas telefónicas los cuales nos parecen efectivos. Creo que podríamos utilizar video llamadas o teleconferencias cada cierto tiempo para tener status de nuestras órdenes y/o alguna actualización que Video Broadcast considere necesario que debamos saber.

4. **¿Considera que Video Broadcast le ofrece un valor añadido frente a las propuestas de otros proveedores? ¿Por qué?**

   Es el servicio post venta, porque no dejan de atendernos o dar soluciones a los problemas que se pueden presentar en la implementación o instalación de sistemas o equipos.

5. **¿Recomendaría Video Broadcast a otras organizaciones? ¿Por qué?**

   Sí, porque es una empresa responsable y cumple con lo que ofrece.

6. **¿Cuenta con alguna base de datos o registro de proveedores?**

   Sí.

7. **¿Cómo elige a sus proveedores?**

   Usualmente son empresas que el equipo de logística de la Universidad ha seleccionado mediante el cumplimiento de ciertos requisitos, los proveedores están debidamente homologados, según las exigencias de nuestra institución.

8. **¿Cuáles son los criterios que utilizan?**

   Los criterios o requisitos que utilizan son los que conocemos.

9. **En paralelo ¿mantienen ustedes relaciones comerciales con empresas competidoras o sustitutas a Video Broadcast?**

   Sí

10. **¿Por qué?**

Porque las compras las define el equipo de logística de la universidad y en ocasiones se selecciona la mejor oferta económica que no necesariamente cuenta con el mejor respaldo post venta.

11. **¿Cómo visualiza la relación entre su empresa y Video Broadcast de aquí a cuatro años?**

Consideramos que la relación seguirá y será más sólida en vista de los proyectos de expansión de la Universidad y que esperamos contar con el apoyo de Video Broadcast como proveedor de las soluciones audiovisuales.

ENTREVISTA A CLIENTES (3)

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la opinión y contar con *feedback* por parte del cliente, con la finalidad de proponer mejoras en la comunicación y fluidez de procesos con los clientes.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista a profundidad. Se utilizó una guía de pautas relacionada.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el 10 de agosto de 2016, en las oficinas de IRTP ubicado en el distrito de Santa Beatriz. La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Responsable: La entrevista fue realizada por Verónica Shimabukuro integrante del grupo de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado: Cesar Otero – Jefe Técnico de Instituto Nacional de Radio y TV del Perú.

Desarrollo de la entrevista:

1. **¿Cuál cree usted que sean las principales ventajas que Video Broadcast le ofrece, ya sea a través de sus productos o de los servicios que le brinda? ¿Qué es aquello que usted más valora?**

   Las ventajas: Ofrece productos de alta calidad, muy confiables, puede abastecer toda la línea necesaria para la producción y emisión de televisión, lo más destacable es la velocidad de respuesta en la atención pre y post venta con resultados excelentes, la calidad de servicio es muy bueno, sino tiene representación sobre un producto específico, se esmera en encontrar y ofrecer una solución igual o

mejor, siempre nos ofrece soluciones, para Video Broadcast no existe "*el no se puede*".

2. **Por el contrario ¿cuáles considera usted que son los aspectos en los que Video Broadcast debe trabajar y continuar mejorando? ¿Cómo le han afectado en el pasado estos aspectos?**
   Ninguno.

3. **¿Cómo suele ser la comunicación con Video Broadcast? ¿Considera que los canales son los adecuados? ¿Cuál canal de comunicación considera usted como más conveniente y por qué? ¿Qué propuesta nos podría brindar para mejorar este aspecto?**
   La comunicación es muy amigable, intercambia mucha información, propone soluciones, los canales de comunicación son vía correo electrónico en una primera instancia, reuniones para encontrar la solución final y más adecuada de acuerdo a las necesidades y conexión vía telefónica si queda alguna duda en las opciones anteriores.

4. **¿Considera que Video Broadcast le ofrece un valor añadido frente a las propuestas de otros proveedores? ¿Por qué?**
   El valor añadido de Video Broadcast es la solución inmediata, respaldo técnico 24/7 en cualquiera de sus marcas representadas.

5. **¿Recomendaría Video Broadcast a otras organizaciones? ¿Por qué?**
   Si, por la calidad de servicio post venta y productos.

6. **¿Cuenta con alguna base de datos o registro de proveedores?**

   Si, se tiene una relación de proveedores.

7. **¿Cómo elige a sus proveedores?**

   Los proveedores son representantes de marcas importantes, por ejemplo se eligen 3 productos similares de 3 proveedores diferentes, compra.

8. **¿Cuáles son los criterios que utilizan?**

   Se evalúa las prestaciones, se analiza el costo beneficio, se procede a las licitaciones y convocatoria.

9. **En paralelo ¿mantienen ustedes relaciones comerciales con empresas competidoras o sustitutas a Video Broadcast?**

   Si se mantienen.

10. **¿Por qué?**

    Porque las otras empresas también tienen productos de alta calidad y no solo usamos marcas representadas por Video Broadcast.

11. **¿Cómo visualiza la relación entre su empresa y Video Broadcast de aquí a cuatro años?**

    La empresa mantiene una buena relación desde hace más de 10 años, tal vez pueda mejorar con otra clase de servicios adicionales y no solo en la venta o servicio post venta, diversificar la marca de Video Broadcast sería un punto esencial para una mayor crecimiento y aun mejor posicionamiento dentro del mercado.

Anexo 2: ENTREVISTA A NO CLIENTE (1)

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la opinión relacionada al sector desde el punto de vista de un especialista no cliente, con la finalidad de proponer mejoras en los productos y servicios ofrecidos por Video Broadcast en el mercado peruano.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista a profundidad. Se utilizó una guía de pautas relacionada a la tendencia y limitaciones que presenta el sector, lo que permitirá obtener la opinión de personal especialista no cliente.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el 29 de agosto de 2016, en una de las oficinas del área de Imagen Institucional de la UGEL05. La entrevista tuvo una duración aproximada de 45 minutos.

Responsable: La entrevista fue realizada por Eduardo Martin Vigo Catter integrante del grupo de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado: Cristian Giraldo Ortiz – Especialista del Área de Imagen Institucional de la UGEL05 y Director en Beehive Consulting.

Desarrollo de la entrevista:

1. **En su experiencia en el sector de la televisión peruana ¿Cómo describiría la tendencia de este sector? Cree Ud. que hay mayor inversión en la calidad de producciones nacionales.**

   Últimamente la producción nacional ha crecido debido a su desempeño y modernización en sus libretos, los cuales se han adecuado a la realidad nacional y del día a día de los ciudadanos.

Con el inicio de dos importantes alianzas: la de Frecuencia Latina con Tondero Films y América Televisión con la productora argentina Telefé notamos la gran apuesta por la producción nacional, ya que con esta última productora argentina, trae innovación en calidad de lo que requiere la televisión en el país.

De ese año en adelante, los ingresos publicitarios casi se duplicaron, pasando de US$185 millones a US$352 millones. Alberto Cabello, director gerente de Métrica y ex gerente de varios canales, lo resume como el salto de un sombrío panorama de televisoras.

2. ¿Piensa que el público peruano está siendo cada vez más exigente en cuanto a calidad de imagen?

No sólo en la calidad de imagen, sino en la calidad de contenidos, aunque el sector más vulnerable aún se ve influenciado por programas de bajo calibre o de contenido pobre, que por ser programas con bajo contenido de información pero altamente rentables tratan de mantenerse activos y motor del pensamiento juvenil de clases sociales vulnerables.

Si bien hace ya hace más de 4 años aproximadamente, la señal de la televisión peruana es digital y puede ser captado en HD con cualquier antena convencional, el mayor índice de uso de señal es por medio de cable de los distintos operadores haciendo uso de decodificadores de señal, para tener una mejor calidad de imagen de los programas de mayor recurrencia.

3. **¿Cuál es la importancia de la TDT, cuando seria el apagón analógico? ¿Están preparados para el apagón analógico? ¿Le parece adecuado los plazos establecidos por la MTC?**

   La Televisión Digital Terrestre (TDT) es el resultado de la aplicación de la tecnología digital a la señal de televisión, para luego transmitirla por medio de ondas hercianas terrestres, es decir, aquellas que se transmiten por la atmósfera sin necesidad de cable o satélite y se reciben por medio de antenas UHF convencionales.

   El "apagón analógico" para iniciar era de TV digital en Perú se dará en el 2020. Se trata del primer punto de quiebre en la esperada transición de las transmisiones de televisión de señal analógica a señal digital. Actualmente más del 80% de hogares ya cuentan con televisores digitales, con lo que nos lleva a la conclusión, que el Perú ya está preparado para el cambio.

4. **Con la experiencia que posee en el sector ¿Qué propuesta de valor considera que podría ser clave y que sería apreciada por los usuarios?**

   Mejorar el contenido y la calidad de los mismos, hacer que televidente forme parte de las innovaciones y que las empresas acepten una mejor calidad en cuanto a imagen y sonido.

5. **¿Cómo usted describiría la demanda actual de equipos profesionales de video, teniendo en cuenta su experiencia en este sector?**

   La tecnología va de la mano con las nuevas tendencias en producción y no ha pasado desapercibido lo último en tecnología de punta,

haciendo cada vez más fácil el manejo de ellas para tener una buena producción y puesta final de escena.

La mejora de calidad de imagen y de audio ha logrado hacer que las producciones sean más realistas y originales.

6. **¿Cuáles son los equipos de audio y video profesional, cuyas marcas considera usted son las más representativas o son de su preferencia? ¿Porque?**
   - Nikon D5 – D7200 por la nitidez de las tomas debido al buen desempeño de fotogramas
   - Sony Handycam Profesional 4K AX1 porque su formato 4k logra un realismo en las tomas, dando buena tonalidad tanto en contraste como en luminosidad, 3840 x 2160 px.

7. **¿Cuál es el tiempo de respuesta que actualmente manejan con sus proveedores y cuál sería el tiempo óptimo?**

   El tiempo de respuesta es mayor a dos días y uno por la premura del trabajo requiere que la respuesta sea inmediata y de preferencia online para así poder lograr satisfacer la necesidad de los usuarios.

8. **¿Cuál es el tiempo de duración aproximado de los equipos que se utilizan. Cada cuanto se debe realizar el mantenimiento de los equipos, lo realiza la misma entidad canal o es un servicio tercerizado?**

   Mayormente el mantenimiento se trata de hacer en la misma empresa donde se adquirió el equipo, ya que están dentro de la garantía de compra o se confía en la calidad del servicio que brindan y post

servicio. Logrando obtener piezas originales y un mantenimiento profesional.

El tiempo de duración de los equipos es aproximadamente de 2 años, dependiendo de los requerimientos que uno como empresa vea en la demanda de los contratistas o usuarios.

9. **Finalmente, con la experiencia que posee en el sector ¿Qué recomendaciones podría brindar a aquellas empresas que deseen invertir en este rubro?**

Brindar buena asesoría y capacitación en uso de nuevas tecnologías, un post compra de calidad y que puedan darte la solución inmediata ante alguna eventualidad, fidelizar a los clientes y poder dar tips de uso que uno muchas veces desconoce, ya que estos son capacitados por la misma fábrica y no siempre está en el manual de uso.

Contar con una amplia gama de accesorios (lentes, trípodes, etc).

Contar con un servicio online de asesoría y consultas, así como consejos en las redes sociales, para el buen uso de los equipos.

Crear talleres orientados a profesionales.

ENTREVISTA A NO CLIENTE (2)

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la opinión relacionada al sector desde el punto de vista de un especialista no cliente, con la finalidad de proponer mejoras en los productos y servicios ofrecidos por Video Broadcast en el mercado peruano.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista a profundidad. Se utilizó una guía de pautas relacionada a la tendencia y limitaciones que presenta el sector, lo que permitirá obtener la opinión de personal especialista no cliente.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el 19 de agosto de 2016, en una de las oficinas de Panamericana Televisión ubicado en el distrito de Santa Beatriz. La entrevista tuvo una duración aproximada de 45 minutos.

Responsable: La entrevista fue realizada por Veronica Shimabukuro integrante del grupo de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado: Ángel Santacruz – Gerente Técnico de Panamericana Televisión.

Desarrollo de la entrevista:

1. **En su experiencia en el sector de la televisión peruana ¿Cómo describiría la tendencia de este sector? Cree que hay mayor inversión en la calidad de producciones nacionales.**

   La tendencia es positiva, ya que hay mayor cantidad de canales de televisión. Cada región del país cuenta con sus propios canales de TV, a nivel de DHF y UHF.

Hay mayor inversión, ya que el auge de la economía peruana ha hecho que la televisión pase del sistema análogo al SD y HD en forma simultáneo (simulcast).

2. **¿Piensa que el público peruano está siendo cada vez más exigente en cuanto a calidad de imagen.**

   Si, son cada vez más exigentes porque cuando la gente empieza a ver la imagen en alta definición se acostumbra a ver esa calidad de imagen, exigen mejor calidad.

3. **¿Cuál es la importancia de la TDT, cuando seria el apagón analógico? ¿Están preparados para el apagón analógico? Le parece adecuado los plazos establecidos por la MTC?**

   Es importante porque puede emitir tres señales: HD, SD y ONESEG sin costo adicional y ver la señal de buena calidad y de todos los canales que se están emitiendo en Lima. En cuanto a los canales de Televisión si están preparados para el apagón analógico, ya que actualmente hay canales de televisión que transmiten en simulcast, en digital y análogo; sin embargo el público no está preparado, ya que no todos tienen pueden acceder a un televisor digital.

   No son reales los plazos establecidos, en especial porque en el Gobierno de Ollanta Humala no se dio importancia al avance de la televisión digital.

4. **Con la experiencia que posee en el sector ¿Qué propuesta de valor considera que podría ser clave y que sería apreciada por los usuarios?**

Poder pasar varios canales de televisión de buena calidad en SD y HD para que los que no tengas recursos puedan acceder a estos.

5. **¿Cómo usted describiría la demanda actual de equipos profesionales de video, teniendo en cuenta su experiencia en este sector?**

   La demanda actual es positiva, ya que todos los canales están adquiriendo nuevos equipos porque todo el material que se tenía anteriormente en análogo se están digitalizando, lo que lleva a la necesidad de comprar más equipos como cámaras, servidores, archivamiento, cintas ópticas, etc.

6. **¿Cuáles son los equipos de audio y video profesional, cuyas marcas considera usted son las más representativas o son de su preferencia? ¿Por qué?**

   En cámaras la marca SONY y Grass Valley, en micrófonos, Sennheiser, en sistemas de automatización de noticias la marca AVID, los switchers de video ROSS, estas son las que han entrado con mayor fuerza al mercado nacional y no se malogran fácilmente.

7. **¿Cuál es el tiempo de respuesta que actualmente manejan con sus proveedores y cuál sería el tiempo óptimo?**

   El tiempo de respuesta que actualmente se maneja es de 30 a 45 días. Si es óptimo porque los productos se compran a pedido, por lo cual hay que considerar el tiempo de envió y desaduanaje.

8. **¿Cuál es el tiempo de duración aproximado de los equipos que se utilizan? ¿Cada cuanto se debe realizar el mantenimiento de los equipos, lo realiza el mismo canal o es un servicio tercerizado?**

   El tiempo de duración depende de los equipos, por ejemplo las cámaras camcorder, que utilizan los reporteros en las calles tienen un tiempo menor de vida porque están expuestos al polvo, a los movimientos bruscos, estos pueden durar de ocho a diez años. Mientras que los equipos que están dentro del set tienen mayor duración, ya que están protegidos en ambientes adecuados, los cuales podrían durar hasta veinte años. Para asegurar la duración de los equipos es importante el proceso de compras y las marcas que se elijan.

   Los equipos que se renuevan con mayor frecuencia son los micrófonos y discos duros portátiles.

   El mantenimiento es diferenciado, se hace un cronograma, por ejemplo los transmisores cada seis meses, las antenas cada dos años, los pozos de tierra cada dos años, las cámaras mensualmente. Este trabajo de mantenimiento lo hace el mismo canal (Panamericana Televisión).

9. **Finalmente, con la experiencia que posee en el sector ¿Qué recomendaciones podría brindar a aquellas empresas que deseen invertir en este rubro?**

   Debido a que la mayor parte de sus clientes se encuentran en Lima (canales de televisión, productoras, universidades) tratar de llegar también a provincias con precios accesibles.

Anexo 3: ENTREVISTA A DIRECTOR DE LA EMPRESA

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la opinión y perspectiva del director de la empresa Video Broadcast S.A.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista a profundidad. Se utilizó una guía de pautas relacionada

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el 17 de junio de 2016, en la oficina de Video Broadcast S.A ubicado en el distrito de Miraflores. La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Responsable: La entrevista fue realizada por Violeta Fernández Locatelli integrante del grupo de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado: Gustavo Reátegui – Sub-Gerente de la empresa Video Broadcast S.A.

Desarrollo de la entrevista:

1. **En la actualidad ¿qué ventajas o beneficio aporta Video Broadcast a la industria de audio y video en el Perú? ¿Por qué?**

   Contamos con información permanentemente actualizada sobre alternativas y nuevos desarrollos tecnológicos.

   Tenemos acceso directo a la propuesta de fabricantes líderes en la industria, y ofrecemos soporte y garantía de todas las líneas que comercializamos lo que permite obtener una continuidad operativa de los equipos para extender su vida útil.

Es por lo anterior que la empresa tiene un muy bajo índice de devoluciones y los reclamos de los clientes no llegan al 3% de las órdenes despachadas, por lo que se dice que al menos el 97% de las ventas se dan a total satisfacción de sus clientes.

2. **¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tiene la empresa? ¿Por qué?**

   Nuestra principal fortaleza es la solidez empresarial y financiera, junto con la experiencia y conocimiento del mercado y el soporte post venta calificado y certificado, representaciones directas de fábrica. Todo esto se ha de traducir en prestigio que es percibido por los clientes.

3. **¿Cuáles son los principales obstáculos o limitaciones que hasta el presente han encontrado?**

   El primero es la inestabilidad económica y el ruido político, que frenan y detienen nuevos proyectos de inversión. Por otro la desactualización de la legislación aduanera, así como el costo de financiamiento para nuevos proyectos.

4. **¿Cómo usted describiría la demanda actual de equipos de audio y video profesional que comercializa Video Broadcast? y ¿Cuál es su impacto dentro del mercado nacional?**

   Los avances y nuevos desarrollos tecnológicos obligan a una renovación constante y permanente lo que se convierte en una oportunidad permanente de mercado. Por ese motivo todos los usuarios de equipos están permanentemente compitiendo por contar con tecnología de punta o con soluciones más eficientes y eficaces,

que se traduce en productividad, lo que promueve la renovación continua.

5. **¿Qué se espera a futuro en términos de tamaño de la demanda y de sus características?**

   La masificación del uso del video en multiplataformas multimedia hace que existan cada vez más alternativas y opciones lo cual se traduce en mayor competencia.

   El mercado crece, pero la oferta se masifica y por ende los productos se reducen en costos y en márgenes.

6. **¿Cuáles son las líneas de productos que ofrece Video Broadcast? ¿Cuáles son las que generan un mayor impacto en el mercado? Y ¿cuáles tienen mayor impacto en la rentabilidad de la empresa?**

   Nuestra principal línea de producto es la integración de soluciones llave en mano, la cual consiste en entregarle al cliente una solución completa e integral con una determinad necesidad dentro de la cual proveemos diseño, instalación, capacitación, soporte, y lógicamente todos los equipos necesarios.

   Este es un concepto que nos permite diferenciarnos de competidores en el mercado dado que es muy distinto a la venta puntual de un determinado equipo y por ende los márgenes y la sostenibilidad son mejores.

7. **En relación a su producto de mayor consumo ¿Cuál cree que son las ventajas y desventajas que presenta Video Broadcast para su comercialización en el mercado peruano? En ese sentido, ¿cuál es**

la apreciación que tiene sobre las facilidades o dificultades que brinda el Estado a través del MTC tanto para la importación como para la distribución o comercialización posterior?

Las ventajas son nuestra experiencia, conocimiento y la cercanía con los fabricantes lo que nos permite acceder a información directa y tener un apoyo permanente de ellos, por otro lado se trata de marcas líderes en el mercado muy bien posicionadas

Una de las desventajas de este tipo de proyectos llave en mano es que requieren mucho tiempo y dedicación y que nos distraen temporalmente de atender a otros clientes.

8. **¿Qué opinión le merecen las marcas provenientes de Asia? En general, ¿qué percepción tienen los clientes de estas marcas? ¿Cómo compiten frente a las marcas que actualmente comercializa Video Brocadast? ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades y amenazas que estas marcas representan para su empresa?**

El mercado asiático ha experimentado una evolución impresionante en los últimos 20 años, en gran parte ocasionada por la transferencia tecnológica de grandes fabricantes europeos que vieron en Asia un espacio apropiado para producir con mano de obra barata pero que sin embargo a servido para que estas regiones puedan absorber gran parte de esa tecnología y conocimiento y puedan producir productos de calidad muy similar y a menor costo llenando el marcado de alternativas cuya relación costo beneficio las hace interesantes en cualquier escenario.

Esto se refiere básicamente al mercado, coreano, chino e indio de donde hoy en día se pueden obtener soluciones muy competitivas a precios muy interesantes.

9. **Finalmente, como Directivo y conocedor de la industria y del entorno ¿cómo proyecta o visualiza el desarrollo del mercado de productos de audio y video profesional en un horizonte temporal de 4 años? Y ¿cómo ve el desarrollo de Video Broadcast dentro de la industria?**

   Aquí se cumple el principio de que la nueva tecnología trae nueva cultura. Y el mercado lo definen sus usuarios con esa nueva cultura.

   Lo que estamos viendo es la migración y convergencia de la industria de equipamiento broadcast y de telecomunicaciones con la industria informática, tanto a nivel tecnológico como de plataformas y aplicativos. Así como un aparato telefónico portátil ha pasado a ser un ordenador móvil multiplataforma, la industria se orienta hacia la creación de equipos multifuncionales de plataformas estandarizadas sobre las cuales los aplicativos definan sus capacidades y funcionalidades. Lo que vemos venir es que el mercado de “cajas negras” se ha de masificar, siendo posible comprar cualquier producto, de cualquier origen y desde cualquier punto del planeta, y que obligarían a un modelo de negocio totalmente diferente al nuestro.

   Lo que va a primar son las oportunidades de brindar soluciones desarrolladas para atender necesidades y funciones específicas, personalizadas y hechas a la medida. Esto puede ser tanto como servicios como aplicativos.

Por este motivo es que seguiremos apostando por la capacitación permanente de nuestra área de ingeniería para enfocarnos en proyectos a la medida aplicando las soluciones más recientes de la industria. Claro está, sin descuidar todos los demás elementos de nuestra cadena de valor, que incluyen el tema operaciones, logístico, administrativo y contable.

Anexo 4: ENTREVISTA A PROVEEDOR

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la opinión y punto de vista relacionado del proveedor, con la finalidad de proponer mejoras en la comunicación y fluidez de procesos de compra al exterior.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista a profundidad. Se utilizó una guía de pautas relacionada

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el 02 de junio de 2016, vía Skype en la de directorio de la empresa ubicada en el distrito de Miraflores. La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Responsable: La entrevista fue realizada por Mary Carmen León Guerrero integrante del grupo de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado: Marco Brea– Channel Manager South Florida & Latin America, empresa VITEC-VIDEOCOM

Desarrollo de la entrevista:

1. **¿Qué le provee a Video Broadcast?**

   Dado que nuestra sede es en Estados Unidos, el grupo Vitec Videocom provee todo lo que son baterías para cámaras profesionales de la marca ANTON BAUER, trípodes VINTEN para este tipo de cámaras en set de T.V, teleprompter que son lectura asistida que usan los conductores de noticias.

2. **¿Considera usted que la empresa Video Broadcast está comercializando de manera apropiada sus equipos en el Perú?**

   Si consideramos que Video Broadcast está comercializando de manera correcta nuestras diferentes líneas de productos. Creemos y aseguramos que durante los últimos años la meta alcanzada por el equipo de Video Broadcast ha sido muy satisfactoria.

3. **¿Qué le recomendaría a la empresa para incrementar el volumen comercializado?**

   Comprarnos equipos en calidad de DEMO para poder darle rotación en calidad de préstamo a diferentes clientes (canales de T.V), no hablamos de los commodities (tales como las baterías, repuestos, etc.) de esta manera los clientes pueden tener al alcance los productos y poder compararlos si es que en caso consideren que deben compararlos con otras marcas, después de estos tienen la oportunidad de poder adquirirlos a través de nuestra representada, Video Broadcast.

4. **¿La comercialización de estos equipos debe estar acompañada de un servicio especializado o no? Si la respuesta es afirmativa preguntar ¿qué tipo de servicios?**

   No necesariamente, la mayoría de equipos que fabricamos y comercializamos son de amplio conocimiento del mercado objetivo, quien estudió y trabaja en T.V, productoras, etc, conoce el cómo y para qué se usan nuestros equipos.

5. **¿De qué manera seleccionan a sus distribuidores en los distintos países de América Latina? ¿Cómo confirmaron que Video Broadcast cumplía con esos requisitos?**

   Teníamos que comprobar el performance de cada distribuidor, esto abarca la solidez, solvencia y presencia de estas empresas en cada país. Para nosotros, Video Broadcast viene comercializando una de nuestras marcas desde el año 1995 como es Anton Bauer, luego fue Vinten y Autoscript.

   Video Broadcast cumplió con los requisitos que nosotros como grupo necesitamos de nuestros distribuidores.

6. **En cuanto al conocimiento y habilidades del personal de Video Broadcast ¿considera usted que es el apropiado?**

   Correcto, conocemos de la trayectoria de los socios de Video Broadcast, antes de tener el cargo que tengo en estos momentos, trabajé para Panasonic Latin America y tuve contacto directo con la parte de ventas y puedo confirmar la calidad de personas y personal especializado que son para ser representantes de nuestras marcas.

7. **En relación con la atención que brindan al proveedor y el manejo de logística externa que usted ha percibido ¿considera que son eficientes? ¿Cuáles aspectos podrían mejorar?**

   Considero que son buenos en lo que hacen y la forma que obtenemos resultados positivos, lo único que podemos mejorar es la información de demoras de algunos equipos que les proveemos para poder alertar al usuario, sé que muchos clientes de Video Broadcast cobran penalidades y lo que menos queremos es que nuestro partner en Perú tenga que asumir. Si se puede evitar esto, alertando previamente a las

personas que puedan manejar correctamente esta información, lo haremos, por eso somos socios estratégicos.

8. **En base a los compromisos financieros que Video Broadcast adquiere con ustedes ¿considera que cumplen correctamente?**

   Correcto, tenemos por nuestro lado al área financiera que se comunica con las personas de operaciones para los pagos, Video Broadcast tiene crédito de 45 días y pasado estos días, ellos cumplen con los pagos según los estados de cuenta que enviamos, en caso haya alguna diferencia, se comunica debidamente y se soluciona de manera rápida.

9. **¿Cómo visualiza la relación con Video Broadcast de aquí a cuatro años?**

   Creo que continuaremos creciendo en el mercado broadcaster, vemos a Perú como un gran cliente con muchas oportunidades de adquisición, es por eso que apostamos por nuestro partner Video Broadcast, nos ha demostrado durante los últimos años que nuestras marcas son parte de cada casa televisiva, productora e instituciones educativas; por eso creo que la relación con Video Broadcast será un mejor que beneficiará tanto a nuestro grupo como a ellos mismos.

Anexo 5: ENTREVISTA A ESPECIALISTA DEL SECTOR

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la opinión relacionada al sector desde el punto de vista de un especialista en el rubro, con la finalidad de proponer mejoras en los productos y servicios ofrecidos por Video Broadcast S.A en el mercado peruano.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista a profundidad. Se utilizó una guía de pautas relacionada a la tendencia y limitaciones que presenta el sector, lo que permitirá obtener la opinión de personal especialista en el rubro.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el 18 de agosto de 2016, en la oficina de la empresa ubicada en el distrito de Miraflores. La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Responsable: La entrevista fue realizada por Eduardo Martin Vigo Catter integrante del grupo de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado: Francisco Bordo – Ex Gerente de Operaciones de América Televisión.

Desarrollo de la entrevista:

1. **En su experiencia en el sector de producciones para la televisión peruana ¿Cómo describiría la tendencia de este sector?**

   Si bien técnica y operativamente se están haciendo más producciones locales y eso es bueno para la industria, considero que creativamente no están enviando el mensaje correcto de valores y buenas costumbres a la sociedad.

2. **¿Usted cree que existen limitaciones por parte del estado peruano para la realización de producciones nacionales o por el contrario se viene apoyando a este sector?**

   Creo que el estado tiene una infraestructura muy precaria para las 4 señales de televisión y de radio que maneja, pienso que por lo menos debería invertir en un espacio físico e idóneo para realizar diferentes contenidos y darle facilidades a productoras independientes (previa evaluación) sesión de uso por temporada limitada y no repetitiva para la generación de nuevos contenidos.

3. **Usted que ha trabajado muchos años en el sector ¿Cuáles creen que serían las ventajas y desventajas que se podrían presentar para aquellos inversionistas que desean apostar por este rubro?**

   Las condiciones están dadas, pero como la mayoría de negocios en el país, existen los formales y abundan los informales, creo que el estado debe reforzar la vigilancia del espectro radioeléctrico, si no me equivoco, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, hace gran énfasis en este tipo de regulaciones y/o permisos especiales para poder así darle la confianza a nuevos inversionistas en radiodifusión.

4. **Con la experiencia que posee en el sector ¿Qué propuesta de valor considera que podría ser clave y que sería apreciada por los usuarios?**

   Considero que debe haber por parte la sociedad de Radio y Televisión, con participación del estado, un comité calificador de contenidos y de mensajes que se deben enviar al usuario o cliente final (televidente o radioescuchas) que en la actualidad no existe participación del estado (hasta donde tengo entendido).

5. **¿Cómo usted describiría la demanda actual de equipos profesionales de video, teniendo en cuenta su experiencia en este sector?**

   Herramientas existen, es cuestión de saber cuál es la herramienta adecuada para determinado fin y eso depende de la calidad humana y profesional del usuario (realizador) y del trabajo en equipo, me refiero a una buena coordinación entre el creativo, realizadores y técnicos. Si hay un buen entendimiento en estas 3 piezas claves, la producción es un éxito, luego vienen los filtros antes de su emisión.

6. **¿Cuáles son los equipos de audio y video profesional, cuyas marcas considera usted son las más representativas o son de su preferencia? ¿Por qué?**

   Las marcas y modelos dependerán de la calidad final que se quiere lograr y eso dependerá del medio por donde se pretenda difundir y de acuerdo al presupuesto que se tenga, en lo personal, siempre he buscado marcas de equipos que tengan buen soporte local, para cualquier eventualidad puedes reclamar localmente y por lo general están las más grandes como Sony, Panasonic, Avid, Ross, Arri, Grass Valley, Miranda, Colortran, Vinten, Vitec Group, etc.

7. **Finalmente, con la experiencia que posee en el sector ¿Qué recomendaciones podría brindar a aquellas empresas que deseen invertir en este rubro?**

   Mi recomendación es que inviertan a la medida exacta, este es un negocio escalable, no cometan excesos.

Anexo 6: ENTREVISTA A ESPECIALISTA DEL SECTOR

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la opinión relacionada al sector desde el punto de vista de un especialista de logística en el rubro, con la finalidad de proponer mejoras en los procesos de logística ofrecidos por Video Broadcast S.A en el mercado peruano.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista a profundidad. Se utilizó una guía de pautas relacionada a la tendencia y limitaciones que presenta el sector, lo que permitirá obtener la opinión de personal especialista en el rubro.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el 09 de junio de 2016, en la oficina de la empresa ubicada en el distrito de Miraflores. La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Responsable: La entrevista fue realizada por Violeta Fernández Locatelli integrante del grupo de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado: Mary Carmen León – Actual Jefe de Logística de la empresa Video Broadcast S.A

Desarrollo de la entrevista:

1. **En relación a la experiencia que posee en el área de logística y en particular en Video Broadcast ¿Cuál cree Usted que es el rol que desempeña el área de Logística para la consecución de los objetivos de la organización?**

   Cumplimos uno de los objetivos principales de la organización que es poder hacer entrega de los bienes al cliente en el tiempo adecuado y pre pactado, claro que detrás de este resultado se junta todo el trabajo

en equipo de monitoreo con los distintos proveedores que tenemos, así como recopilación, redacción y cruce de información para poder obtener los equipos en el menor tiempo.

2. **En ese sentido ¿Cuáles son los principales procesos que se desarrollan en el área de logística de Video Broadcast para la atención de los requerimientos presentados por sus clientes? ¿Todo el personal del área conoce estos procedimientos?**

   No toda el área conoce los procesos reales a seguir, durante varios años cada área pudo realizar sus procesos, pero al pasar el tiempo no se han fortalecido y puesto en documentos para que sean de conocimiento de toda la empresa.

3. ¿**Por qué no utilizan? ¿Qué limitaciones le ve? ¿Cuáles utilizaría y por qué? ¿Para qué?**

   Porque el trabajo de día a día hace que las tareas a seguir sean operativas y se suponga que es eso lo que realmente se debe de hacer, las limitaciones que veo al no tener un proceso real que se debe de realizar en cada acción es que se tenga problemas con otras áreas que dependan de la información que el área de operaciones y logística le proporcione.

   Uno de los procesos que me gustaría fortalecer es la gestión de almacén, al momento de la recepción, control e inspección de los equipos que llegan a nuestro local, dado que los importamos, antes de salir de los almacenes de aduana, estos pueden ser manipulados por los despachadores y/o personal de estos almacenes, lo que hace que la mercadería que llega a nuestro local pueda estar mezclada, es muy importante poder controlar el ingreso de la mercadería desde que llega

para evitar pérdida de tiempo en ubicación y/algún retraso por mercadería que haya llegado dañada.

4. **En lo relacionado a las importaciones de sus productos ¿Cuál ha sido el incremento de las mismas en los últimos dos años? ¿Cómo visualiza las importaciones de las mismas en un horizonte temporal de 4 años?**

   Video Broadcast ha tenido incremento de importaciones en estos dos últimos años, visualizo un crecimiento de las mismas durante los siguientes 4 años, dado que el mercado objetivo viene creciendo y por ende la demanda sobre los productos en los cuales somos representantes incrementaría.

5. **Del punto anterior ¿Cuáles son las principales regulaciones que el Estado ha establecido para la importación de sus productos? ¿En qué medida estas regulaciones obstaculizan el logro de sus objetivos o benefician a la organización? De ser el caso, porfavor comente alguna**

   Al comercializar productos que afecta el espectro, como transmisores, antenas y demás, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, nos pide tener homologados estos equipos, solo en caso de necesitarlo, y también contar con permiso de internamiento definitivo y/o temporal, esta entidad demora entre 3 a 5 días en emitir este permiso, y la solicitud que se llena debe contener toda la información correcta con la cual ha venido el equipo, como lo es marca y modelo, no puede haber ninguna diferencia, lamentablemente no se puede ganar tiempo desde que sale la mercadería de fábrica, porque no todos los proveedores conocen este tipo de restricciones que nuestro país

presenta y se les hace muy complicado poder brindar la información necesaria; es más, cuando se les ha pedido poder tener esa información desde origen, se han equivocado y nos han enviado información de números internos(part numbers, catalog numbers, entre otros) y nos han ocasionado más retrasos; al tener este tipo de regulaciones de parte del estado hace que los tiempos de entrega se retrasen y esto afecte a la relación que tenemos con nuestros clientes.

6. **Del proceso de importación de sus productos ¿Es realizado directamente por el personal de logística de Video Broadcast o es tercearizado?**

   Es realizado por el área de Operaciones-Logística.

7. **¿Está el personal a su cargo debidamente capacitado para realizar estas labores? ¿Qué tipo de capacitaciones serían convenientes para desarrollar estas labores de una manera más ágil?**

   El personal está totalmente capacitado, dado que las cuatro personas que laboramos en el área somos administradores de negocios internacionales por ende conocemos el sistema de importación y exportación de diferentes equipos.

   Creo que es necesario tener capacitaciones periódicas sobre las ultimas regulaciones de parte de Aduanas, que nos puede estar beneficiando, que otras cosas no, y poder de esta manera adelantar información a nuestro agente de aduanas, dado que nosotros enviamos toda la información y documentación que se necesita para la nacionalización de todos los productos.

8. **¿Cuáles son las principales marcas que son importadas por Video Broadcast? En relación a ello ¿cree usted que estas marcas podrían tener productos y/o marcas sustitutas o alternativas?**

   Las principales marcas son Avid, Panasonic, Vitec Videocom Group, Grass Valley, Vislink, entre otras.

   Sé que han llegado al mercado marcas chinas sustitutas, pero ningún cliente se atreve a dar ese salto de compra de estas nuevas marcas, por el temor que creen conflicto con todo su sistema, recuerden que hablamos de sistemas en cada televisora que se complementa una a otra, de tener algún conflicto por marcas que no son las recomendadas a usar, sería muy difícil cumplir con las exigencias que los canales puedan pedir. Los clientes saben qué clase de riesgo correrían.

9. **¿Qué diferencia principal ve usted entre la marca que actualmente importan y sus sustitutos? ¿Qué limitaciones le ve? ¿Serían confiables para recomendarlas a sus clientes y por qué?**

   Por otro lado, el servicio post venta no está dentro de estas nuevas marcas sustitutas.

   No las recomendaría porque no son las marcas que representamos.

10. **Del punto anterior y de ser el caso que Video Broadcast no estaría interesado en optar por marcas sustitutas y/o alternativas ¿Cómo cree usted que podría asesorar a la Gerencia para ayudar en la toma de decisiones y en la parte comercial para que los clientes no opten por este tipo de productos sustitutos?**

    La única manera de tener al cliente convencido que las marcas que representamos son las adecuadas y correctas, es desde un inicio,

viendo todas las ventajas que ofrecen estas marcas frente a otras, al mismo tiempo que fidelizando al cliente con la marca que le ofrecemos.

11. **¿Cómo proyecta la labor que desempeña el área de logística dentro de cuatro años en relación a la atención oportuna de requerimientos de sus clientes?**

    Creo que la labor en el área de Logística puede y va a mejorar si tenemos una correcta planificación en la cadena de suministros y si todos los procesos que realmente se deben de seguir, se respetan y se ponen en conocimiento, viendo donde ocurren duplicidad de labores y/o demoras.

    Al tener una correcta planificación, definitivamente la atención oportuna a los requerimientos de nuestros clientes va ser optimizada.

12. **Ahora bien, para terminar ¿cómo visualiza a la organización dentro de cuatro o cinco años?**

    Video Broadcast cuenta con personal capacitado y será labor de Video Broadcast poder fomentar a ese personal para que siga creciendo y fortaleciendo los objetivos de la empresa.

    Veo a Video Broadcast con un mayor número de personas atendiendo una mayor demanda en el mercado de audio y video.

Anexo 7: ENTREVISTA A ESPECIALISTA DEL SECTOR

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la opinión relacionada al sector desde el punto de vista de un especialista de logística en el rubro, con la finalidad de proponer mejoras en los procesos de logística ofrecidos por Video Broadcast S.A en el mercado peruano.

Método: El tipo de técnica usada fue la entrevista a profundidad. Se utilizó una guía de pautas relacionada a la tendencia y limitaciones que presenta el sector, lo que permitirá obtener la opinión de personal especialista en el rubro.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el 24 de agosto de 2016, en la oficina de la empresa PMS Desarrollo Inmobiliario S.A.C ubicada en el distrito de Surco. La entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Responsable: La entrevista fue realizada por Mary Carmen Leon integrante del grupo de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado: Arq. Karla Torres Rozas – Gerente de Operaciones de PMS Desarrollo Inmobiliario S.A.C

Desarrollo de la entrevista:

1. **En su experiencia en el sector de producciones e inmobiliarias para la televisión peruana ¿Cómo describiría la tendencia de este sector?**

   Hoy en día, las casas productoras están apostando por la expansión de sus estudios de T.V.

Lima Metropolitana ha quedado muy chica para los canales, es por eso que están creciendo a la afueras de Lima, tal es el caso de América T.V, que cuenta ahora con sus estudios en Pachacamac, estudios con amplios foros de competencia a nivel mundial. Este nuevo recinto de producción apuesta, por nuevas producciones que podrán ser comercializadas a nivel nacional como internacional.

Otro es el caso de Andina de Radiodifusión, ellos están situados en Miraflores, pero han tenido una expansión en el distrito de Barranco para alguna de sus producciones de realitys juveniles, ello hace que la adquisición de equipos para poder equipar estos estudios, sea más amplia.

2. **¿Usted cree que existen limitaciones por parte del estado peruano para la realización de producciones nacionales o por el contrario se viene apoyando a este sector?**

   Tengo conocimiento que el MTC trabaja conjuntamente con el sector de comunicaciones, por la tanto, ellos al ser agentes reguladores, pueden dar las normas adecuadas de buen funcionamiento de los equipos que operan en territorio peruano.

3. **¿Cuáles creen que serían las ventajas y desventajas que se podrían presentar para aquellos inversionistas que desean apostar por este rubro?**

   Se presenta buen panorama para el desarrollo conjunto de las casas productoras con relación a su expansión, es por ellos que los inversionistas demostrarían total interés en invertir y/o realizar alianzas estratégicas con los canales de T.V.

4. **¿Cómo usted describiría la demanda actual de equipos profesionales de video, teniendo en cuenta su experiencia en este sector?**

   Existe una mayor demanda de equipos profesionales de video y audio, debido a la diversidad de programas con las que cuenta hoy en día la televisión peruana. Hay una continua competencia entre los canales, y ellos mismos son los que se adecuan e incorporan las nuevas tecnologías para optimizar la calidad de formato y programas con los que tienen llegada al televidente. También considero que la amplitud de diferentes líneas de productos hace que el mercado tenga posibilidad a seleccionar y adquirir según las necesidades y presupuestos que cuenten en ese momento.

5. **¿Cuáles son los equipos de audio y video profesional, cuyas marcas considera usted son las más representativas o son de su preferencia? ¿Por qué?**

   Los equipos de audio y video profesional que tienen mayor nombre en el mercado son los equipos de marca Sony, Panasonic, Avid, Ross, Grass Valley, Arri, entre otros.

Anexo 8: Resultados del Focus Group

Datos de las personas del Focus Group

Diana Kanemoto- Sub-Jefa de Logística

Rolando Leon- Tecnico de Servicio Técnico

Alexander Medrano- Técnico de Soporte Técnico

Mary Carmen Leon- Jefe de Logística

Cynthia Butron- Asistente de Gerencia

Giancarlo Reynaga- Coordinador de Logística

Patricia Bobadilla- Coordinadora de Logística

Esta guía más que un listado de preguntas, constituye un listado de temas, donde lo más importante es tener en claro cuáles son los objetivos que se persiguen en cada caso. En algunos puntos se sugieren preguntas pero estas pueden ser modificadas, se puede agregar más o incluso eliminar de acuerdo a la forma en que se desarrolle la dinámica; pero cuidando siempre de lograr los objetivos propuestos.

También puede alterarse el orden de los temas, en función de lograr que los participantes se sientan cómodos y dispuestos a participar abiertamente en la investigación.

Tema 1: Liderazgo

Objetivos:

1) Identificar líderes formales y líderes informales
2) Definir el estilo de liderazgo que predomina en la empresa
3) Identificar cuál es considerado el estilo más motivador por los participantes

- Dentro de la empresa ¿ustedes quién cree que es el líder principal? ¿Cuáles son los elementos que permiten identificarlo como líder?
- ¿Existen otros líderes en la organización? ¿Quiénes? ¿Qué los define como líderes?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa? ¿En qué se basa?
- ¿Cree que este estilo es apropiado para los objetivos que la empresa tiene? ¿Por qué?

Ninguna persona de las diferentes áreas identifica a un líder nato en la empresa, solo uno de los técnicos identifico o creyó identificar al líder como el gerente, pero cuando todos indicaron las características que deberían tener un líder, un modelo a seguir, indicó que en todo caso, no consideraba líder a los gerentes.

Hubo un pequeño debate indicando que existía quizás algún líder paternalista o autocrático.

Los participantes indicaron en un momento que si se resaltaba algún tipo de liderazgo seria el autocrático y paternalista sobre uno de los gerentes de la organización.

Al haber objetivos generales mas no reconocidos por ninguno de los participantes, consideraron que el líder es un modelo a seguir, y sobre todo alguien que inspira a ser mejor, al no tener claro el objetivo general de la empresa Video Broadcast, solo se concentraron a indicar que el líder debía ser el modelo correcto a seguir.

Tema 2: Planeamiento Estratégico

Objetivos:

1) Establecer si hay un conocimiento de visión, misión, objetivos y/o valores

- ¿Conocen ustedes la misión de la empresa? En caso de que afirmen preguntar ¿cuál es?
- ¿Conocen ustedes la visión de la empresa? En caso de que afirmen preguntar ¿cuál es?
- ¿Cuáles son los objetivos que la organización busca alcanzar? ¿Varían por áreas?
- ¿Qué valores predominan dentro de la organización?

Los participantes indicaron que si había una visión, misión pero que no sabían cuál era, comentaron que al pasar los años se modificaba pero ninguno indico cuales eran y tampoco los objetivos generales, también confirmaron que no contaban con objetivos por áreas, que si les gustaría tener objetivos para medirlos y alcanzarlos.

Indicaron que les hubiera gustado participar más en la propuesta de la misión de la organización, que los tomen en cuenta si es que durante los años pasados se ha venido modificando.

Los valores que tienen conocimiento son: Compromiso, Trabajo en equipo, Honestidad, responsabilidad.

Asimismo, indicaron que el valor que predomina es el trabajo por equipo pero en áreas, dado que muchas veces cada área eta sumergida es las tareas diarias y no se preocupa de las demás.

Tema 3: Comunicación interna

Objetivos:

1) Identificar los principales canales de comunicación que se utilizan al interior de la empresa
2) Definir el uso que se le da a cada uno de los distintos canales

- ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan dentro de la empresa?
- ¿Qué tipos de mensaje se transmiten dentro de la empresa?
- ¿Están llegando los mensajes a sus destinatarios de manera fiel (sin deformarse)?

Los participantes mencionaron que el único canal de comunicación son los correos electrónicos, se tiene un área de imagen y eventos que envían saludos por los onomásticos de los colaboradores, pero mayor comunicación e información no hay.

El canal de comunicación directo que se tiene para mencionar mejoras y/u oportunidades son los jefes de cada área, pero también indicaron que depende de cada jefe de área, existen jefes con los cuales no se puede dar sus opiniones, porque no se tiene la confianza necesaria o demuestran ser autoritarios y prefieren quedarse callados.

Los únicos mensajes que se transmiten hoy en día son los de felicitaciones por los cumpleaños, nacimientos y defunciones para poder acompañar a los compañeros.

No se cuenta con revista en la empresa, solo un boletín informativo que de vez en cuando se actualiza, es un boletín informativo físico que se

encuentra en el área del comedor, donde se puede visualizar solo por los colaboradores que pasan por esa área.

Tema 4: Cultura y clima organizacional

Objetivos:

1) Identificar cuáles son los elementos de la cultura organizacional que la empresa tiene
2) Conocer de qué forma la actitud o accionar de los líderes influye en la cultura y clima
3) Establecer si la cultura y clima existente es acorde a lo que se requiere para lograr los objetivos de la organización

- ¿Cómo definirían ustedes la cultura organizacional?
- Todos los participantes se quedaron callados, indicaron que no podían definir la cultura organización de Video Broadcast.
- ¿Cómo describirían un día típico de trabajo en Video Broadcast? (evitar que mencionen las actividades o tareas, buscar expresiones como “nos saludamos”, “la gente está de mal humor”, “hay mucha presión”, “las horas del día no alcanzan”, “lo primero es cumplirle al cliente”, etc.)

En Logística, indicaron que llegan a la oficina, saludan a sus compañeros del área, en caso estén presentes, luego prenden su CPU para comenzar los correos e ir respondiendo según prioridad, se hace seguimiento a las órdenes de compra, se actualiza todos los cuadros que se tienen sobre esa orden de compra; en caso haya que salir a campo, que es ir a realizar aforo previo(en los almacenes del Callao), se pierde más de mediodía fuera de oficina, y solo se puede realizar esta tarea, mas no contestar correos importantes o de seguimiento, por lo cual al momento de regresar a la oficina se tiene trabajo acumulado, tanto lo visto en el previo para poder

conciliar toda la documentación, antes de enviar los documentos finales al agente de aduanas; como todos los correos de requerimientos y actualizaciones de información sobre las órdenes de compra. Muchas veces las personas de diferentes áreas se tienen que quedar en la oficina para tratar de terminar sus tareas.

¿Cómo afecta esto su trabajo?
La falta de tiempo para terminar tareas asignadas del día a día, afecta demasiado, dado que muchas veces la mayoría de las áreas no respeta los tiempos, piden documentación a último momento, haciendo que el área de Logística, ponga en receso una tarea que tiene para darle pase o prioridad a lo que requiere la otra área.

¿La cultura existente es propiciada por los líderes o cuál es su aporte?
Los participantes no identificaron la cultura organizacional vigente.

¿Creen que con esta cultura se pueden lograr los objetivos que la empresa tiene? (siempre y cuando se conozcan estos objetivos).

Los participantes no identificaron la cultura organización vigente, por lo cual tampoco tenían conocimientos de los objetivos establecidos por la organización.

Anexo 9: Líneas de Negocio (proveedores condiciones)

MARCAS	Días	CONDICIONES			
		Precio	Costo	Cantidad	Poder de Negociación
GRASS VALLEY	30	Crédito	Alto	Por volumen	Ganar- Ganar
THOMSON	60	Crédito	Medio	Poca diversidad	Ganar-Perder
VISLINK	60	Crédito	Bajo	Especifico	Ganar-Ganar
LEVITON	60	Crédito	Medio	Especifico	Ganar-Perder
BSW	30	Crédito	Alto	Por volumen	Ganar-Ganar
LIBEC	30	Crédito	Medio	Por volumen	Ganar-Ganar
SOUNDCRAFT-HARMAN	30	Crédito	Medio	Por volumen	Ganar-Ganar
AVID	45	Crédito	Medio	Por volumen	Ganar-Perder
INEOQUEST	30	Crédito	Medio	Especifico	Perder-Ganar
VITEC GROUP	45	Crédito	Medio	Por volumen	Ganar-Ganar
MASSTECH	50%/30	Adelanto/Crédito	Medio	Especifico	Ganar-Ganar
FLUOTEC	50%/30	Adelanto/Crédito	Alto	Por volumen	Perder-Ganar
3WAY-INTEK SOLUTIONS	50%/30	Adelanto/Crédito	Medio	Especifico	Ganar-Ganar
1SOURCE VIDEO	0	Contado	Alto	Por volumen	Ganar- Ganar
CLEARCOM	0	Contado	Medio	Por volumen	Perder-Ganar
PANASONIC	45	Crédito	Medio	Especifico	Ganar-Ganar
STANTON	0	Contado	Alto	Especifico	Ganar-Perder
B&H PHOTOVIDEO	0	Contado	Medio	Especifico	Ganar-Ganar
MANTHEWS	0	Contado	Medio	Por volumen	Ganar-Ganar
NEWTEC	0	Contado	Bajo	Especifico	Ganar-Ganar
LEADER	0	Contado	Bajo	Especifico	Ganar-Ganar

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ QUIÑONES, Roberto. **Vistazo a la economía Capitalista de hoy**. Capitán San Luis, 1991; p.241-246.

BOWMAN, Cliff. **La esencia de la Administración estratégica- A Simon and Schuster Company**. México D.F: Prentice Hall, 1996; p.1-50.

CHAN, Kim. "La estrategia del Océano Azul". Bogota, Colombia: Norma, 2005.

D'ALESSIO, Fernando. **El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia**. 2ª. ed. México D.F.: Pearson, 2013. p. 299-323.

DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9ª ed. México D.F.: Pearson, 2003. p. 1-292.

LAVADO, Pablo; MARTINEZ, Joan J; YAMADA, Gustavo. ¿**Una Promesa incumplida? La Calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú**. Lima: BCRP, 2014; p.11.

THOMPSON STRICKLAND**. Administración Estratégica: Textos y Casos**. 13ª. ed. México, 2003. p.330.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. **Boletín mensual de importaciones.** [en línea]. Lima: CCL, 2015. [citado 29 diciembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/BOLETINIMPO2015-12/Dic%20IMPORTACION1.pdf

---. **Boletín mensual de importaciones N° 32**. [en línea]. Lima: CCL, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/BOLETINIMPO2016-03/Marzo%20IMPOR.pdf

CONSEJO CONSULTIVO DE RADIO Y TELEVISIÓN. **Televisión digital terrestre.** [en línea]. Lima, CONCORTV, 2015. Disponible en: http://www.concortv.gob.pe/index.php/especiales/television-digital-terrestre.html

---. **Estadística de la radio y televisión en Perú – 2016**. [en línea]. Lima, CONCORTV, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.concortv.gob.pe/file/2016/05-Estadisticas-radio-y-tv-2016.pdf

---. **¿Qué es la Televisión Digital Terrestre?** [en línea]. Lima, CONCORTV, 2016. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.concortv.gob.pe/index.php/tdt-informacion-avanzada/469-que-es-la-television-digital-terrestre.html

"Decreto Supremo N°019-2009-MTC". En: **Actualidad Empresarial**. [en línea]. PE: 14/05/2009. Microsoft HTML. Disponible en: http://aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=103448

"Decreto Supremo N°035-2009-MTC". En: **Actualidad Empresarial** [en línea]. (PE): 24/09/2009. Microsoft HTML. Disponible en: http://aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=109720

"Decreto Supremo N°017-2010-MTC". En: **Transparencia**. [en línea]. (PE): 13/04/2015. Adobe Acrobat. Disponible en: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1882.pdf

"Decreto Supremo N°045-2010-MTC". En: **Transparencia**. [en línea]. (PE): 01/10/2010 [en línea]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1966.pdf

"Decreto Supremo N°002-2012-MTC". En: **MTC**. [en línea]. (PE): 15/03/2012. Adobe Acrobat Disponible en: http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/normas/radiodifusion/documentos/DS%20002-2012-MTC.pdf

"Decreto Supremo N°001-2016-MTC". En: **El Peruano**. [en línea]. (PE): 12/03/2016. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2016/03/12/1355537-2.html

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN NDUSTRIAL. **Competitividad. Criterios de Selección de Tecnologías en Competitividad**. [en línea].

Cataluña; EOI, 2015. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Criterios_de_Selecci%C3%B3n_de_Tecnolog%C3%ADas_en_Competitividad

"El número de universidades en el Perú se duplico en solo 13 años". En **Gestión** [en línea]. PE, 2014 [citado 5 julio 2014]. Disponible en : http://gestion.pe/economia/numero-universidades-peru-se-duplico-solo-13-anos-2102202

"¿Existen suficientes salas de teatro en el país?". En: **Infoartes.pe**. [en línea]. PE, 2015. [citado 30 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.infoartes.pe/especial-infoartes-dia-mundial-del-teatro-en-el-peru/#tab3

FARFAN, Miguel Ángel. "Los Canales de Tv peruanos: sus cifras, inversiones y perspectivas". En: **El Comercio**. [en línea]. (PE): 06/08/ 2012. [citado 6 agosto 2012]. Microsoft HTML. Disponible en : http://elcomercio.pe/economia/peru/canales-tv-peruanos-sus-cifras-inversiones-perspectivas-noticia-1451986

"Fitel desarrolla proyecto de radiocomunicación para entidades públicas en zonas rurales". En: **Gestión**. [en línea]. (PE) : 02/01/2015. [citado 2 enero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/fitel-desarrolla-proyecto-radiocomunicacion-integrar-entidades-publicas-zonas-rurales-2119197

GALINDO, Fernando y NÓ, Javier. **Evolución de la tecnología audiovisual digital: de la handycam a la estereoscopia, de la tarjeta capturadora al montaje en web 2.0. y de la cinta a Youtube**. [en línea].

Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, 2010. Adobe Acrobat. Disponible en http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer29-07-galindo.pdf

GUÍA DE PRODUCCIÓN DE LIMA. **Guía de Producción de Cine de Lima**. [en línea]. Lima: Guía de producción de Lima, 2015. Microsoft HTML. Disponible en: https://guiadeproducciondelima.wordpress.com/sector-audiovisual-peruano

INGA, Claudia y TAIPE, Abraham. El negocio de la televisión vuelve a ser rentable en el Perú. [en línea]. En: **El Comercio**. (PE): 15/12/2014. Disponible en http://elcomercio.pe/economia/peru/television-peruana-negocio-vuelve-rentable-pais-noticia-1778420

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares**. [en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 1 marzo 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2015.pdf

---. **Encuesta nacional a egresados universitarios y universidades 2014.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. Adobe Acrobat. Disponible en https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf

"INEI: Sistema Educativo peruano ofrece 1,118 carreras profesionales". En: **Gestión** [en línea]. (PE): 11/04/2014 [citado 11 abril 2014]. Disponible

en: http://gestion.pe/economia/inei-sistema-educativo-peruano-ofrece-1118-carreras-profesionales-2094403

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Número de alumnos matriculados en universidades públicas y Privadas.** [en línea]. Lima: INEI, 2016. HTML. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/

JAIME, Lizbeth. (2011). **El consumo y la generación de residuos sólidos: Una problemática ambiental**. [en línea]. México, 2011. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.redisa.uji.es/artSim2011/CaracterizacionDeResiduosSolidos/El%20consumo%20y%20la%20generaci%C3%B3n%20de%20residuos%20s%C3%B3lidos_%20una%20problem%C3%A1tica%20ambiental.pdf

LAVADO, Pablo; MARTINEZ, Joan J.; YAMADA, Gustavo. **¿Una Promesa incumplida? La Calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú**. Lima: Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-21-2014.pdf

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. **¿Qué es el FONIE?** [en línea]. Lima: MIDIS, 2012. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.fitel.gob.pe/fonie/pg/que-fonie.php

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico multianual 2017-2019**. [en línea]. Lima: MEF, 2016. Adobe Acrobat.

Disponible en: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES. **Comisión multisectorial temporal encarga de elaborar el "Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú".** [en línea] Lima: MTC, 2010. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mtc.gob.pe/portal/proyecto_banda_ancha/informe%2001%20banda%20ancha.pdf

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES. **Informe Anual de Evaluación del Proceso de Implementación de la Televisión Digital Terrestre (TDT) en el Perú 2014.** [en línea] Lima: MTC, 2014. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/1/extracto-2014-avance-TDT.pdf

"Normas Legales". En: **El Peruano**. [en línea]. (PE): 05/09/2014. [citado 5 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/1/DS%20020-2014-MTC%20MODIF%20PLAN%20MAESTRO.PDF

PERU TV RADIOS. **Homologación de transmisores y Antenas en Perú.** [en línea]. Lima: Perutvradios, 2014. Microsoft HTML. Disponible en: http://perutvradios.org/index.php/221-homologacion-de-transmisores-y-antenas-en-peru

"¿Por qué cayó en 11 puntos la confianza empresarial?". En: **Gestión**. en línea]. (PE) : 10/06/2015. [citado 10 junio 2015]. Disponible en: http://gestion.pe/economia/que-cayo-11-puntos-confianza-empresarial-2155828

PORTUGAL, Nancy. "La idea es asociarnos con productoras extranjeras y hacer series para la TV"**.** [en línea]. En: **Gestión**. (PE): 13/04/2015. Microsoft HTML. Disponible en http://gestion.pe/empresas/idea-asociarnos-productoras-extranjeras-y-hacer-series-tv-2128746

STEINER, Achim. **El tratamiento de la basura electrónica ha llegado a ser no solo importante, sino que es absolutamente urgente**. [en línea]. Colombia: Avizora, 2010. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.avizora.com/atajo/colaboradores/textos_cristian_frers/0056_el_problema_de_la_basura_electronica.htm

TRADEMAP. **Base de datos. Estadísticas de comercio internacional**. [en línea]. S.l., 2015. Microsoft HTML. Disponible en http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604||||TOTAL|||2|1|1|1|2|1|2|1|1

TRANSPARENCIA**. Decreto Supremo Nª017-2010-MTC.** [en línea]. Lima: Transparencia, 2015. Adobe Acrobat. Disponible en: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1882.pdf

“Teatros en Lima empiezan a despegar”. En: **Gestión**. [en línea]. (PE): 24/06/2014. [citado 24 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tendencias/teatros-lima-empiezan-despegar-2101061

VIDEO BROADCAST. **Estados financieros 2015**. Lima: Video Broadcast, 2016.