



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA CREATIVE DV AL
2022**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

ROSSEMERY ESCOBEDO OSCANOVA
Maestro en Ciencias Empresariales con mención en
Gestión de Proyectos

LUIS VICENTE FERRADAS MANNUCCI
Maestro en Ciencias Empresariales con mención en
Gestión de Operaciones

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2019

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	3
INDICE DE FIGURAS.....	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN	3
1. GENERALIDADES.....	6
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Determinación del problema u oportunidad	6
1.3. Justificación del proyecto.....	7
1.4. Objetivos generales y específicos	8
1.4.1. Objetivo general	8
1.4.2. Objetivo específico	8
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	8
CAPÍTULO II: LA EMPRESA	10
2.1. Antecedentes de la empresa.....	10
2.2. Industria en la que compete.....	11
2.3. Descripción del negocio.....	11
2.3.1. Infraestructura	13
2.3.2. Equipos y tecnología	14
2.3.3. Descripción del servicio	15
2.4. Ciclo de vida del producto.....	20
2.5. Estructura organizacional actual de la empresa	23
2.6. Situación de mercado y financiera actual de la industria	26
CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	29
3.1. Visión.....	29
3.1.1. Visión actual de la empresa	29
3.1.2. Análisis de la visión actual	29
3.1.3. Visión propuesta	30
3.1.4. Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	30
3.2. Misión.....	31
3.2.1. Misión actual de la empresa	31
3.2.2. Análisis de la misión actual	31
3.2.3. Misión propuesta	33
3.2.4. Elementos de la misión propuesta para la empresa.....	34

3.3.	Valores.....	34
3.3.1.	Valores actuales de la empresa.....	34
3.3.2.	Análisis de los valores actuales.....	35
3.3.3.	Elementos de los valores propuestos para la empresa.....	35
3.3.4.	Valores propuestos	36
3.4.	Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	36
3.5.	Relación con el público social (<i>Stakeholders</i>)	38
CAPITULO IV: ANÁLISIS EXTERNO.....		40
4.1.	Tendencias de las variables del entorno	40
4.1.1.	Análisis político gubernamental.....	40
4.1.2.	Análisis económico	42
4.1.3.	Análisis legal	52
4.1.4.	Análisis cultural	56
4.1.5.	Análisis tecnológico	58
4.1.6.	Análisis ecológico	60
4.1.7.	Análisis social	61
4.2.	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	62
4.3.	Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno ...	65
4.4.	Oportunidades y amenazas	66
4.4.1.	Oportunidades	67
4.4.2.	Amenazas	67
4.5.	Matriz de evaluación de los factores externos EFE	68
CAPITULO V: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA		71
5.1.	Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)	73
5.2.	Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria	76
5.2.1.	Amenaza de productos sustitutos.....	77
5.2.2.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	77
5.2.3.	Poder de negociación con los clientes.....	78
5.2.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	78
5.2.5.	Rivalidad entre empresas competidoras en el mismo sector. ...	78
5.3.	Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas de Porter.	79
5.3.1.	Nivel de atractividad de productos sustitutos.....	79
5.3.2.	Nivel de atractividad de nuevos competidores.....	80

5.3.3.	Nivel de atractividad de negociación de los clientes o consumidores.	81
5.3.4.	Capacidad de atractividad de poder de negociación de los proveedores	82
5.3.5.	Nivel de atractividad de la rivalidad entre empresas competidoras en el sector	83
5.4.	Análisis del grado de atractividad de la industria	84
5.5.	Matriz de perfil competitivo MPC	85
CAPITULO VI: ANÁLISIS INTERNO.....		87
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de Valor de la empresa	87
6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	91
6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	93
6.4.	Determinar las competencias de la empresa	95
6.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	95
6.6.	Matriz de evaluación de los factores internos EFI	97
CAPITULO VII: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIA.....		102
7.1.	Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos	102
7.1.1.	Objetivos estratégicos	102
7.1.2.	Análisis de los objetivos estratégicos.....	103
7.2.	Diseño y formulación de estrategias	104
7.2.1.	Modelo del océano azul	104
7.2.2.	Matriz FODA	108
7.2.3.	Matriz PEYEA	110
7.2.4.	Matriz de Ansoff	114
7.2.5.	Matriz de la gran estrategia	115
7.3.	Resumen de las estrategias formuladas	116
CAPITULO VIII: SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA		117
8.1.	Método factores estratégicos clave	117
8.1.1.	Criterios de selección	117
8.1.2.	Matriz de selección	118
8.2.	Método de escenarios	119
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados.....	119
8.2.2.	Comparación de estrategias con escenarios.....	120

8.3.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC	121
8.4.	Descripción de estrategia seleccionada	123
8.5.	Descripción de estrategia contingente	123
CAPITULO IX: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA		125
9.1.	Mapa de la estrategia	125
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	126
9.2.1.	Perspectiva financiera	127
9.2.2.	Perspectiva del cliente	127
9.2.3.	Perspectiva de los procesos internos.....	127
9.2.4.	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	128
9.3.	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	129
9.4.	Metas para cada uno de los objetivos específicos	130
9.5.	Iniciativas (acciones que se deben llevar a cabo para cada objetivo específico)	132
9.6.	Responsables de cada iniciativa	132
9.7.	Presupuesto de cada una de las iniciativas	132
9.8.	Cronograma de cada iniciativa	133
CAPÍTULO X: EVALUACIÓN.....		134
10.1.	Evaluación Cualitativa	134
10.1.1.	Comparación de la estrategia con los criterios.....	134
10.2.	Evaluación Financiera de la Estrategia	135
10.2.1.	Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)	135
10.2.2.	Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	135
10.2.3.	Balance general (situación actual con nueva estrategia)...	143
10.2.4.	Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)	148
10.2.5.	Evaluación financiera	152
XI CONCLUSIONES.....		157
ANEXOS		161
ANEXO 1: Ficha Técnica, Entrevistas		162
•	DIRECCIÓN:	162
ANEXO 2: Entrevista a Gerente General de CREATIVE DV E.I.R.L.....		164
ANEXO 3: Entrevista a Gerente General Green Octopus Design.....		168

ANEXO 4: Entrevista a productor audiovisual supervisor en Efectos Especiales de Iguana Producciones	171
ANEXO 5: Entrevista a cliente de CREATIVE DV E.I.R.L.....	175
ANEXO 6: Entrevista a no cliente de CREATIVE DV E.I.R.L.....	178
BIBLIOGRAFÍA	181
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	182

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo del crecimiento de Ventas vs Utilidades de CREATIVE DV E.I.R.L	22
Tabla 2: Análisis de la visión actual de CREATIVE DV E.I.R.L.....	30
Tabla 3: Matriz de la visión propuesta para CREATIVE DV E.I.R.L ...	31
Tabla 4: Análisis de la misión actual de CREATIVE DV E.I.R.L.....	33
Tabla 5: Elementos de la misión propuesta para CREATIVE DV E.I.R.L	34
Tabla 6: Análisis de los valores actuales para CREATIVE DV E.I.R.L	35
Tabla 7: Alineamiento estratégico de la Visión y Misión de CREATIVE DV E.I.R.L.....	37
Tabla 8: Tasa de Interés Activa (en porcentajes).....	43
Tabla 9: Inflación en Perú 2017 - 2018	44
Tabla 10: Tasa crecimiento del PBI (Variaciones porcentuales reales) .	46
Tabla 11: Tipo de cambio promedio mensual 2010 - 2017	50
Tabla 12: Tipo de cambio expectativas promedio anual 2018 - 2021	50
Tabla 13: Impacto Clientes y Proveedores	63
Tabla 14: Impacto en la Empresa.....	66
Tabla 15: Oportunidades identificadas	67
Tabla 16: Amenazas Identificadas	68
Tabla 17: Matriz de diagnóstico externo - EFE.....	70
Tabla 18: Tipos de empresas audiovisuales.....	72
Tabla 19: Evolución 2013 - 2017 de inversiones publicitarias en medios a nivel nacional - Dólares	74
Tabla 20: Nivel de atraktividad de productos sustitutos	79
Tabla 21: Nivel de atraktividad de nuevos competidores.....	81
Tabla 22: Nivel de atraktividad de clientes.....	82
Tabla 23: Nivel de atraktividad de proveedores	83
Tabla 24: Nivel de atraktividad rivalidad de competidores	84
Tabla 25: Matriz de atraktividad de las cinco fuerzas Porter.....	85

Tabla 26: Matriz de Perfil Competitivo	86
Tabla 27: Principales indicadores – CREATIVE DV E.I.R.L	92
Tabla 28: Benchmarking y comparación con los líderes de la industria	94
Tabla 29: Auditoría de Recursos y Capacidades	96
Tabla 30: Análisis VRIO	97
Tabla 31: Matriz EFI.....	98
Tabla 32: Formulación de objetivos estratégicos	102
Tabla 33: Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear de CREATIVE DV E.I.R.L.....	107
Tabla 34: Matriz FODA.....	109
Tabla 35: Matriz PEYEA.....	110
Tabla 36: Criterio de selección	118
Tabla 37: Matriz de selección	118
Tabla 38: Tabla de comparación de estrategias con escenarios	120
Tabla 39: Matriz de planeación estratégica cuantitativa-MPEC	122
Tabla 40: Cuadro de Objetivos – CREATIVE DV E.I.R.L.....	129
Tabla 41: Indicadores de CREATIVE DV E.I.R.L	130
Tabla 42: Metas de CREATIVE DV E.I.R.L.	131
Tabla 43: Presupuesto detallado CREATIVE DV E.I.R.L.....	133
Tabla 44: Ingresos por tipo de servicio del 2016.....	135
Tabla 45: Ingresos por tipo de servicio del 2017.....	136
Tabla 46: Cálculo del Costo Venta Anual 2018	137
Tabla 47: Estado de Gastos Ventas y Administración 2018 - 2022	138
Tabla 48: Estado de resultados - Situación actual	139
Tabla 49: Detalle situación propuesta (con implementación de estrategia)	141
Tabla 50: Balance General - Situación actual.....	143
Tabla 51: Reporte de Activos Fijos	145
Tabla 52: Balance General – (Estrategia nueva)	147
Tabla 53: Flujo efectivo - Situación actual.....	149

Tabla 54: Flujo efectivo – (Estrategia nueva).....	151
Tabla 55: Proyección de Flujos Marginales	152
Tabla 56: Costo de Fondos Propios	153
Tabla 57: Datos modelo CAPM.....	153
Tabla 58: Cálculo del VAN (En ambos escenarios).....	155

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plano de Distribución CREATIVE DV E.I.R.L.....	13
Figura 2: Mapa de procesos CREATIVE DV E.I.R.L.....	18
Figura 3: Descripción del servicio CREATIVE DV E.I.R.L.....	19
Figura 4: Ventas vs Utilidades CREATIVE DV E.I.R.L	22
Figura 5: Etapas de CREATIVE DV E.I.R.L.	23
Figura 6 Organigrama CREATIVE DV E.I.R.L.....	24
Figura 7: Sector telecomunicaciones y otros servicios de información.....	28
Figura 8: Evaluación de la gestión del presidente Kuczynski	41
Figura 9: Índice Precio Consumidor Lima Metropolitana 2017 - 2018.....	45
Figura 10: Proyección del PBI anual Perú	46
Figura 11: Evolución del índice mensual de la producción nacional	48
Figura 12: Evolución mensual de la producción nacional	48
Figura 13: Producto bruto interno por sector	49
Figura 14: Tipo de cambio expectativas de promedio 2018 - 2021.....	51
Figura 15: Crecimiento de la inversión publicitaria digital	75
Figura 16: Modelo fuerzas Porter e influencia en la industria.....	76
Figura 17: Cadena de Valor CREATIVE DV E.I.R.L.....	87
Figura 18: Propuesta de valor	101
Figura 19: Lienzo de la estrategia actual de CREATIVE DV E.I.R.L.	105
Figura 20: Lienzo de la estrategia de la industria	106
Figura 21: Lienzo de la nueva estrategia considerada	108
Figura 22: Posturas estratégicas según Matriz PEYEA	111
Figura 23: Matriz interna-externa (IE).....	112
Figura 24: Matriz interna y externa CREATIVE DV E.I.R.L.....	113
Figura 25: Matriz Ansoff CREATIVE DV E.I.R.L.....	115
Figura 26: Matriz de la gran estrategia de CREATIVE DV E.I.R.L.	116
Figura 27: Cuadro de mando integral – CREATIVE DV E.I.R.L.....	126
Figura 28: Resultado Neto Esperado, con y sin implementación estratégica	142

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente Plan Estratégico Empresa CREATIVE DV E.I.R.L. al 2022 es diseñar una propuesta de Plan Estratégico para el período 2018 – 2022, a partir de auditar la actual situación interna y externa de la empresa, identificar las posibles estratégicas que le serían probables y finalmente escoger y proponer aquella que le sea viable en términos de posibilidades de ejecución, resultados productivos y beneficios competitivos de manera sostenida para la institución.

La empresa estudiada tiene como razón social, CREATIVE DV E.I.R.L Es una empresa de producción audiovisual especializada en la realización de videos y producciones audiovisuales para el sector empresarial y que cuenta con más de diez (10) años en el mercado.

Para el presente trabajo, como métodos de investigación y análisis se usaron:

- Estudio de la filosofía empresarial y sus aspiraciones a futuro.
- Análisis de fuentes secundarias sobre el sector;
- Entrevistas personales a los directivos de la empresa;
- Acciones de inteligencia comercial para obtener datos e información sobre los competidores;
- Matrices estratégicas tales como FODA, PEYEA, EFE, EFI, Porter de Fuerzas competitivas, Perfil Competitivo MPC, de Porter y el Modelo Océano Azul,

Luego de realizar el análisis externo e interno y de formular los objetivos y las estrategias; se seleccionó como la mejor estrategia la de desarrollo de productos. Para lo

cual la empresa deberá incrementar la gama de servicios que presta al mercado y convertirse en una empresa de marketing 360.

Entre los resultados más resaltantes podemos compartir que, en el diagnóstico realizado a la empresa, se pudo evidenciar que viene afrontando una creciente demanda de sus servicios, pero debido a que no cuenta con los recursos necesarios debe sub-contratar a terceros con el consiguiente riesgo de incumplimiento de plazos o una mala calidad en el trabajo desarrollado.

Como recomendaciones centrales, consideramos que el desarrollo e implementación de un plan estratégico le proporcionará a la empresa las estrategias necesarias para atender la demanda insatisfecha y lograr una mayor participación en el mercado.

En tal sentido, para que la empresa pueda implementar la estrategia de desarrollo de producto a través de las iniciativas identificadas deberá requerir de un préstamo de los accionistas de S/. 40,000.00 y un presupuesto de gastos acumulado de 2018 al 2022 de S/. 469,444.00.

Finalmente, luego de realizar la Evaluación Financiera de la Estrategia se ha podido estimar un diferencial del VAN a favor de la implementación de la estrategia versus el no realizarla de S/. 80,890.00; lo cual evidencia el beneficio que se generaría a la empresa por la implementación de la estrategia.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal el desarrollo del plan estratégico de la empresa CREATIVE DV E.I.R.L para el período 2018 – 2022, aplicando los conceptos y principios desarrollados por Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica (Decimoprimera edición) y las enseñanzas recibidas en la Escuela de Postgrado de la USIL.

Es motivación del presente esfuerzo, contribuir con nuestro enfoque y los conocimientos adquiridos durante la Maestría que estamos culminando, para que una mediana empresa de emprendedores nacionales, se beneficie corporativamente con dichos saberes y puedan mantener una trayectoria exitosa durante su paso por el mercado tanto nacional como internacional.

Es ámbito del presente trabajo la participación de la empresa en estudio, dentro del mercado audiovisual, video gráfico de creación de contenidos en el Perú y este proyecto se sustenta en el supuesto de que el sector contiene un alto potencial para el aporte en el desarrollo socio-económico y cultural del país y `por ende CREATIVE DV E.I.R.L. también.

Encontramos limitaciones para el presente trabajo, la poca información registrada sobre el sector en análisis, toda vez que hay una amplia gama de ofertas no formalizadas que bajo la modalidad de “*freelance*” vienen compitiendo en este mercado, ofertas que no aportan registro alguno a las cifras oficiales del sector.

De otro lado, la tecnología moderna, cada vez más sofisticada, económica y amigable, permite la contratación de servicios en el extranjero a empresas foráneas que no tienen

sede en nuestro país y realizan trabajos que se gestionan por el ciberespacio. Estos servicios tampoco dejan registros que puedan ser investigados con facilidad.

En el capítulo 1, se desarrollan los antecedentes, la determinación del problema u oportunidad que se quiere abordar, la justificación del proyecto, los objetivos generales y específicos que se persiguen y finalmente los alcances y las limitaciones que se podrían presentar en el desarrollo del proyecto.

En el capítulo 2, se desarrolla una breve descripción de la historia de la empresa, la descripción de la infraestructura, equipos y tecnología requeridos, descripción del servicio a través de los procesos, el ciclo de vida del producto para identificar la fase en que se encuentra el negocio, la estructura orgánica con la descripción de puestos y finalmente la situación de la industria en la que se desenvuelve el negocio.

En el capítulo 3, se aborda la propuesta de visión, misión y visión del negocio, que son la base del planeamiento estratégico.

En el capítulo 4, se desarrolla el análisis externo a través del análisis de las variables del entorno, posteriormente se analiza el impacto en Clientes, Proveedores y en el mismo negocio de las variables y finalmente se identifican las oportunidades y amenazas.

En el capítulo 5, se aborda el análisis de la industria a través de la descripción de la demanda y la oferta, el análisis de las 5 fuerzas de Porter con la matriz de atractividad y culminando con la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

En el capítulo 6, se desarrolla el análisis Interno a través de la cadena de valor del negocio, la identificación de las debilidades, amenazas y ventajas competitivas; y finalmente la elaboración de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

En el capítulo 7, se aborda la formulación de los objetivos y diseño de las estrategias que inicia con el análisis de los objetivos estratégicos, continúa con el diseño y formulación de las estrategias a través de la elaboración del lienzo de las estrategias basado en el modelo del océano azul, las matriz FODA, matriz PEYEA, matriz Interna y Externa y la matriz de la Gran Estrategia.

En el capítulo 8, se desarrolla la Selección de la Estrategia que inicia con la identificación de los criterios de selección y la elaboración de la matriz correspondiente, posteriormente con la identificación de los escenarios comprados con las estrategias y finalmente con la selección de la estrategia principal y la estrategia contingente.

En el capítulo 9, se elabora el Mapa Estratégico y sus perspectivas, culminando con la identificación de los indicadores, metas, iniciativas, responsables y presupuesto para asegurar la implementación de la estrategia.

En el capítulo 10, se evalúa cualitativamente la estrategia y luego se realiza la proyección del estado de resultados, balance general y flujo de efectivo en dos escenarios: Sin implementar Estrategia e Implementando Estrategia con la finalidad de validar el efecto positivo de la implementación en los estados financieros proyectados.

Los últimos capítulos abordan las conclusiones y recomendaciones que se identifican luego de desarrollar el proceso de planificación estratégica en la empresa CREATIVE DV E.I.R.L.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y EL NEGOCIO

1. GENERALIDADES

Este documento desarrolla el Plan Estratégico de la empresa CREATIVE DV E.I.R.L. para el período 2018 – 2022, con el objetivo de identificar y seleccionar las estrategias que permitan mejorar la competitividad de esta empresa.

La elaboración de este plan se realizó en base a los conceptos y principios desarrollados por Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica (Decimoprimer edición). En este libro, se detallan las actividades de la etapa de formulación del proceso de administración estratégica; que comprende la elaboración de la visión y misión, el análisis interno y externo de la empresa, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la generación, evaluación y selección de estrategias.

1.1. Antecedentes

CREATIVE DV E.I.R.L. es una empresa debidamente constituida y regida por la Ley General de Sociedades e inscrita en Registros Públicos desde el 01 de agosto del 2006.

La actividad económica en la cual se desarrolla esta empresa es la de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión. Asimismo, dicha actividad económica se ubica en el sub-sector de otros servicios de información dentro del sector de telecomunicaciones y otros servicios de información.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

En el diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa CREATIVE DV E.I.R.L., se identificó lo siguiente:

- La empresa no cuenta con las capacidades para poder enfrentar la creciente demanda que ofrece al mercado; debiendo sub-contratar a terceros con el consiguiente riesgo de incumplimiento de plazos o una mala calidad en el trabajo desarrollado.
- No existe un análisis del mercado que permita identificar oportunidades de negocio.
- Las labores desarrolladas por la empresa no son debidamente planificadas.

En tal sentido, la decisión de formular un Plan Estratégico permitirá la generación, evaluación y selección de las estrategias y la determinación de las acciones que aseguren el crecimiento de la empresa.

1.3. Justificación del proyecto

El plan estratégico elaborado permitirá que la empresa CREATIVE DV E.I.R.L. pueda desarrollar las estrategias que le permitan atender la demanda insatisfecha y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Al implementar el Plan Estratégico en la empresa CREATIVE DV E.I.R.L. se busca solucionar los principales problemas que enfrenta y asegurar el crecimiento sostenido, identificando las oportunidades y aprovechando las fortalezas que tiene la misma.

Adicionalmente, este proyecto cumple con los requisitos académicos exigidos por la Escuela de Postgrado de la USIL para la obtención del grado académico de Maestro.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general

Desarrollar un Plan Estratégico para la empresa CREATIVE DV E.I.R.L., para asegurar el crecimiento sostenido ayudando a fijar una sola dirección en las diversas unidades de trabajo dentro de la organización.

1.4.2. Objetivo específico

- Elaborar una nueva propuesta de Visión, Misión y Valores que permitan direccionar estratégicamente a la Empresa.
- Realizar un análisis interno y externo para obtener a partir de ello un diagnóstico que nos permita formular los objetivos y estrategias.
- Elaborar la evaluación financiera que permita minimizar riesgos, aprovechar oportunidades y los recursos financieros, buscando el mejor rendimiento y la máxima seguridad financiera.
- Formular y seleccionar las mejores estrategias para alcanzar los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo.
- Formular el plan de implantación de la estrategia en la perspectiva financiera, cliente, proceso, del crecimiento y aprendizaje.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcance:

- El Plan estratégico abarca el periodo del 2018 al 2022.

Limitaciones:

- No contar con la suficiente información financiera debido a la política de confidencialidad establecida en la empresa.
- El desarrollo del Plan Estratégico está sujeto a la disponibilidad de tiempo e información que brinde el accionista y personal involucrado.
- La información de las fuentes secundarias se encuentra desactualizada (MTC, INEI, y similares.).

CAPÍTULO II: LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la empresa

CREATIVE DV E.I.R.L. se crea bajo una necesidad del mercado identificada por su fundador el Sr. Farid Bravo, Licenciado en Comunicaciones de la Universidad San Ignacio de Loyola, quien optó por la especialidad de Audiovisual.

Farid obtuvo mucha experiencia trabajando en televisión, detrás de cámaras. Y nos comenta que adquirir equipos audiovisuales hace 10 años era mucho más costoso y complejo, inclusive conseguir clientes y/o empresas que querían invertir en producción audiovisual era complicado, a diferencia de ahora. El mercado pertenecía a grandes empresas productoras, algunas se siguen manteniendo, y otras con el tiempo han ido desapareciendo.

A pesar de ello, y cuando aún era estudiante de octavo ciclo, decidió trabajar como free lance abasteciendo de los servicios a casas productoras, adquiriendo una cámara filmadora de segunda mano. Con ello adquirió mucha más experiencia, sin embargo, se dio cuenta que se estaba haciendo conocido en el medio, pero no podía cerrar negocios con empresas, puesto que no estaba formalizado como persona jurídica.

Es así que en el año 2006 nace CREATIVE DV E.I.R.L., inicialmente ocupando el departamento de la familia de Farid bravo, trabajando con diversas pequeñas, medianas y algunas grandes empresas como Backus, Saga Falabella, Toyota y otras.

Actualmente cuenta con una oficina propia de 120 m² ubicada en el distrito de San Borja y tiene un equipo humano de trabajo profesional con capacidades y competencias claves para el éxito y crecimiento del negocio.

CREATIVE DV E.I.R.L. está siempre abierto a incorporar nuevas tecnologías, actualizándose constantemente y con apertura a nuevos mercados con un enfoque a innovar en el negocio.

Farid Bravo, gerente general de CREATIVE DV E.I.R.L., ha plasmado parte de la historia de lo que fue la creación de la empresa y el cómo pueden crear su propia productora audiovisual, con tips interesantes para aquel profesional de las comunicaciones y no profesionales que deseen emprender en este rubro, el libro se titula “El Negocio Audiovisual”.

2.2. Industria en la que compete

CREATIVE DV E.I.R.L. compete dentro del sector audiovisual brindando servicios video gráficos para la generación de contenidos audiovisuales con sistemas de multimedia.

2.3. Descripción del negocio

CREATIVE DV E.I.R.L. es una productora audiovisual que se especializa en la realización de videos y producciones audiovisuales para el sector empresarial. Sin embargo, el trabajo va más allá de realizar videos corporativos, videos de producto o presentaciones audiovisuales; ya que en última instancia ayudan a comunicar más eficazmente y con un mayor impacto.

Los servicios que brinda CREATIVE DV E.I.R.L. son:

a. Videos institucionales:

Producción que habla sobre la imagen, trayectoria, características y beneficios de una empresa. Puede ser mostrada de forma interna o externa en la empresa, teniendo una duración aproximada de 4 a 6 minutos como máximo.

b. Videos marketing:

Video especializado sobre una empresa o un producto, con la finalidad de mostrar, en el primer caso, los servicios que realizan, y en el segundo, los atributos destacados, todo ello de una manera ágil, dinámica y vendedora. Estos trabajos se exhiben mayormente en las redes sociales y en YouTube.

c. Spot de TV:

Realización de comerciales de televisión para diversas marcas de productos o servicios, utilizando diversas técnicas publicitarias según la idea creativa de la agencia o la campaña de la empresa. Los spots de TV tienen que estar sumamente detallados para su realización, pues tienen altos costos de producción.

d. Video aéreo:

Servicio que consiste en la toma de videos aéreos de excelente calidad de imagen a través de drones.

e. Edición:

Servicio que consiste en mezclar, cortar y pegar imágenes de acuerdo a un guion concepto establecido, agregando al proceso diversos elementos: locución, música de

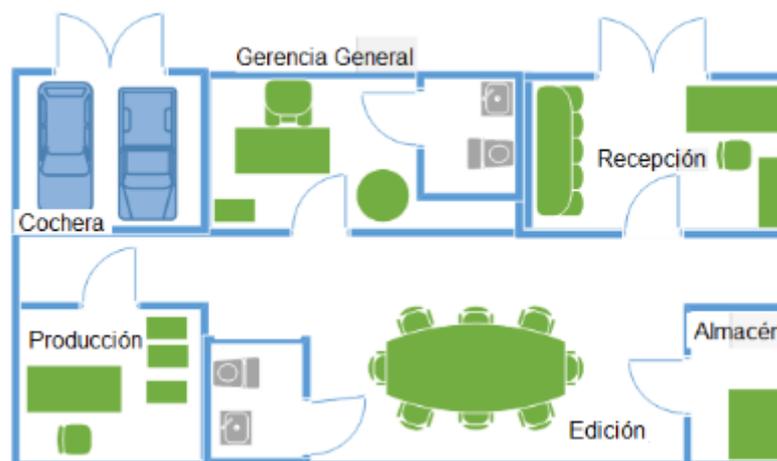
fondo, transiciones o múltiples pistas de video. Todo ello depende del ritmo de edición que se requiera, según el concepto del video.

2.3.1. Infraestructura

CREATIVE DV E.I.R.L. cuenta con una oficina de 120 m², la cual está distribuida de la siguiente manera:

- Cochera
- Área de Recepción
- Oficina de Gerencia / Comercial
- Oficina de Producción
- Área de Edición
- Almacén de Equipos

Figura 1: Plano de Distribución CREATIVE DV E.I.R.L



Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Equipos y tecnología

CREATIVE DV E.I.R.L. cuenta con equipos especializados con tecnología de vanguardia, los cuales se detallan a continuación:

Equipos:

- 01 iMac con pantalla Retina 4K de 21,5 pulgadas.
- 01 iMac de 27 pulgadas con pantalla Retina 5K.
- 02 Laptops Lenovo
- 01 PC's con case Lenovo
- 04 cámaras filmadoras 4k con FHD
- 02 cámara fotográfica Canon EOS-1D X Mark II
- 01 cámara go pro HERO4
- 02 Drones Syma X5sw Wifi Hd

Accesorios:

- 02 Disco duros externos Toshiba (6 teras c/u)
- 02 Tripodes
- 01 Reel
- 01 Steadycam
- 01 Slider y Dolly (estático)

- 02 Tascam
- 01 Boom
- Kit Profesional Sombrillas Iluminación Fotografía / Video
- Reflectores Rebotadores Fotografía Circular 5
- Baterías
- 01 Camioneta
- Licencia de software de edición: Adobe Premiere Pro, Apple Final, Cut Pro X, Avid Media Composer, Sony Vegas Pro

2.3.3. Descripción del servicio

Con la finalidad de poder identificar los procesos de la empresa CREATIVE DV E.I.R.L., se ha elaborado el Mapa de Procesos; el mismo que clasifica los procesos en:

Estratégicos; Son los procesos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Core o Misionales: Son los procesos más importantes y en los cuales se generan las actividades de valor agregado al Cliente y que permiten medir su nivel de satisfacción.

Apoyo: Son los procesos que sirven de soporte a los procesos Core o Misionales, mediante la asignación de los recursos necesarios.

Como se puede deducir del párrafo anterior, son los procesos core o misionales los que van a permitir describir el servicio que presta la empresa.

Los procesos core o misionales se dividen en comunicación con el cliente, pre-producción, producción y postproducción. A continuación, se detallan brevemente en qué consisten cada uno de estos procesos:

Proceso de comunicación con el Cliente: Este proceso es realizado en su totalidad por el Gerente General. Se inicia con el contacto del Cliente con la empresa, luego el Asistente Administrativo pacta una reunión entre el Cliente y el Gerente General. El Cliente detalla sus necesidades y explica las características del servicio que requiere.

Los resultados de esta reunión son documentados para actualizar los KPI's de los resultados de las visitas.

Proceso de pre-producción: Una vez evaluado los requerimientos, se desarrolla el brief que es la base para la elaboración de la propuesta. Posteriormente la propuesta es enviada al Cliente y si la misma es aprobada se elabora el guion. Lugo se realiza un análisis detallado de la implementación del guion y de los recursos que se necesitarían. Asimismo, es en base a esta información que se elabora la cotización que es enviada al Cliente.

Proceso de producción: Una vez, que la cotización es aprobada por el Cliente; se inicia la siguiente etapa que es la producción. Lo primero que se hace es verificar la locación donde se hará la realización del servicio para gestionar los permisos, seguridad, luz, cantidad de personas, etc. posteriormente se programa la fecha y finalmente se procede al rodaje.

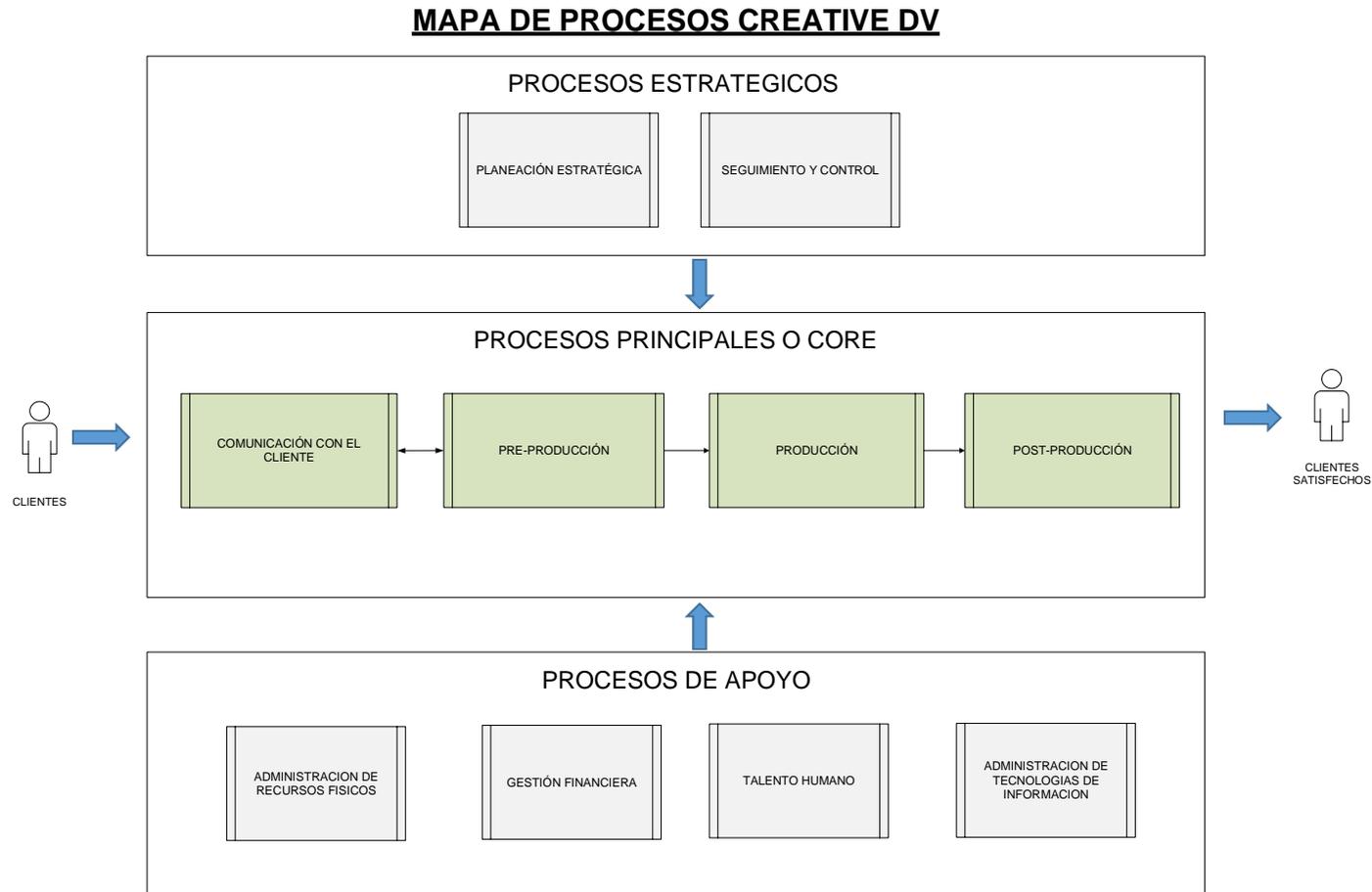
Proceso de postproducción: El material obtenido es editado, verificado y aprobado por el Coordinador de Edición. Posteriormente se pacta una reunión con el Cliente y se le

muestra el Proyecto Audiovisual, el mismo puede solicitar algunos ajustes los cuales son trabajados y enviados nuevamente para su aprobación final.

Una vez que es aprobado el Proyecto Audiovisual por parte del Cliente, se le emite y envía la factura.

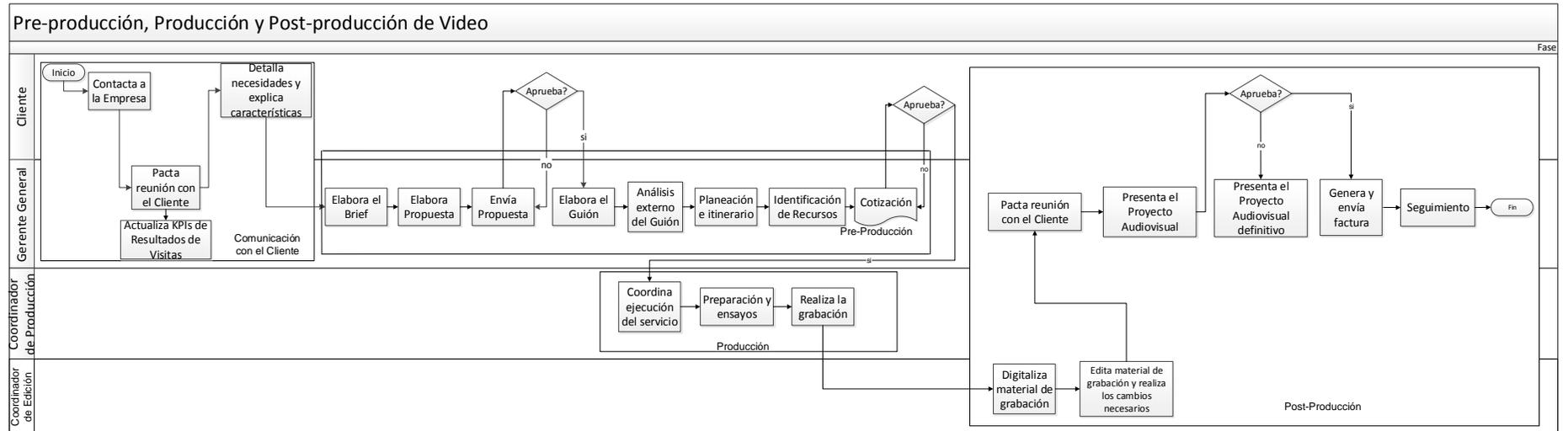
Finalmente, a través de la actividad de seguimiento se mantiene contacto con los clientes, evaluar los resultados de las etapas anteriores del proceso, buscar nuevas reuniones en caso se detecten oportunidades de futuros trabajos y también se validan que los pagos hayan sido realizados en las fechas acordadas

Figura 2: Mapa de procesos CREATIVE DV E.I.R.L



Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Descripción del servicio CREATIVE DV E.I.R.L



Fuente: Elaboración propia

2.4. Ciclo de vida del producto¹

Es importante identificar, la etapa en la que se encuentra el ciclo de vida de la empresa.

J. Lambin y sus coautores, definen que “el ciclo de vida del producto es un concepto esencialmente dinámico, tomado de la biología, que asume la forma de una gráfica con forma de S, en la cual se distinguen cinco fases (Day, 1981): la primera etapa es el despegue, o fase introductoria, seguida por las fases de crecimiento exponencial, la estacionaria, la de maduración y la de declive”².

“Fase de introducción, es la etapa inicial, la cual se caracteriza por presentar bajas ventas y malos resultados; debido a los elevados costos de inversión. La rapidez con la que los compradores potenciales se adapten dependerá del tiempo de duración de esta etapa.”

“Fase de crecimiento, si existe una buena experiencia los consumidores repiten la compra y recomiendan el producto. Los costos se reducen por el aumento en el volumen de la producción y los precios son menores con la relación a la etapa de introducción.”

“Fase estacionaria, el nivel de ventas decrece, el público objetivo está representado por la mayoría del mercado. Los competidores débiles abandonan el mercado, como resultado de disminuciones sucesivas del precio de mercado, y éste se concentra.”

Fase de madurez, en esta etapa la demanda global se desacelera y se estabiliza en la tasa de crecimiento del producto bruto interno o en el ritmo de la expansión geográfica. El mercado

¹LEVITT, Theodore. “**Exploit the Product Life Cycle**”. En Harvard Business Review. US: 1965. Microsoft HTML. Disponible en <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>

²GALLUCCI, Carlos; LAMBIN, Jean-Jacques; SICURELLO, Carlos. “**Dirección Estratégica de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado**”. 2a ed. México D.F.: McGraw Hill, 2009. P 202-209.

está muy segmentado, ya que las empresas tratan de cubrir toda la diversidad de necesidades al ofrecer una amplia variedad de variaciones del producto.

Fase de declive, las empresas registran un decrecimiento de la demanda, por el avance de la tecnología surgen y reemplazan a los productos actuales. Las preferencias, los gustos y los hábitos de los consumidores también cambian con el tiempo y dejan a los productos existentes desactualizados; y los cambios en el entorno, así como las leyes de protección ambiental, hacen que los productos queden obsoletos o que simplemente estén prohibidos. Ante esta situación muchas empresas dejan el mercado, sin embargo hay otras que se especializan en el mercado residual”³

Con la finalidad de identificar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el servicio que presta la empresa CREATIVE DV E.I.R.L., hemos analizado la evolución de las ventas vs las utilidades de la empresa. En tal sentido, se puede evidenciar que tanto las ventas como las utilidades deben creciendo sostenidamente los últimos 3 años.

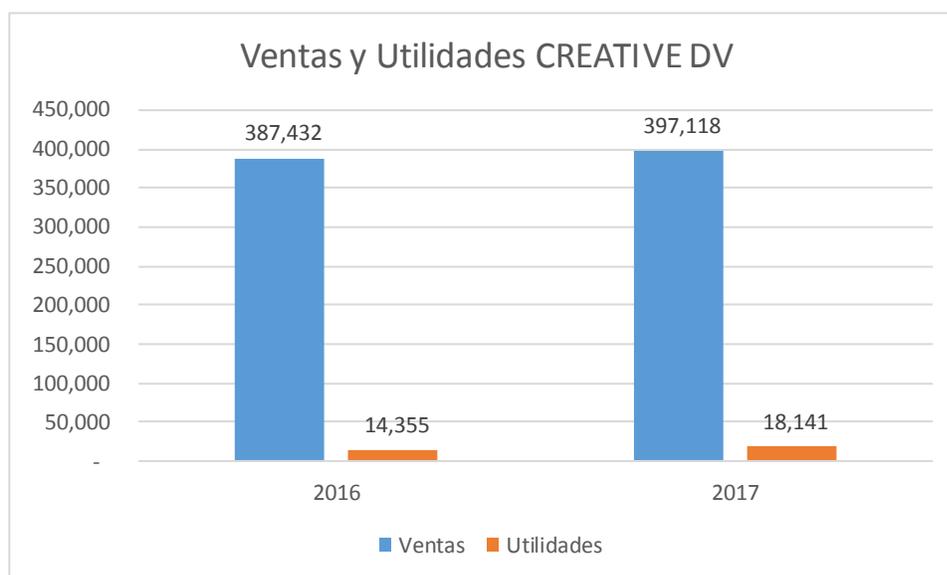
³GALLUCCI, Carlos; LAMBIN, Jean-Jacques; SICURELLO, Carlos. “**Dirección Estratégica de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado**”. 2a ed. México D.F.: McGraw Hill, 2009. P 202-209.

Tabla 1: Cuadro comparativo del crecimiento de Ventas vs Utilidades de CREATIVE DV E.I.R.L

	2015	2016	2017
Cantidad (S/.)	379,683	387,432	397,118
Crecimiento ventas (%)	s.i.d.	2.0	2.5
Utilidades (S/.)	12,900	14,355	18,141
Crecimiento utilidades (%)	s.i.d.	11.3%	26.4%

Fuente: Elaboración propia

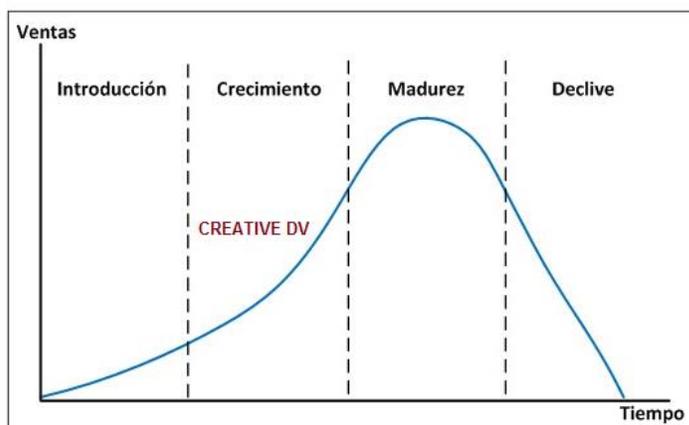
Figura 4: Ventas vs Utilidades CREATIVE DV E.I.R.L



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado del marco teórico y el resultado del cuadro comparativo, concluimos que la empresa se encuentra actualmente en la etapa de crecimiento.

Figura 5: Etapas de CREATIVE DV E.I.R.L.



Fuente: Elaboración propia

2.5. Estructura organizacional actual de la empresa

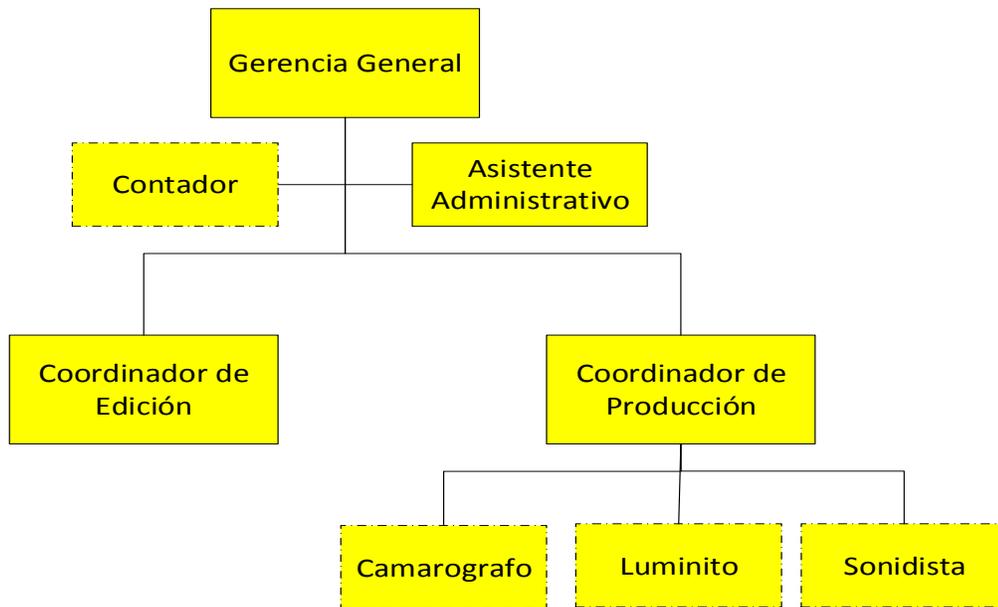
Actualmente la empresa CREATIVE DV E.I.R.L. cuenta con una estructura organizacional conformada por 04 colaboradores, la cual hemos elaborado según la entrevista realizada al Gerente General.

Es importante mencionar que el Gerente General es el dueño de la empresa y ejerce un liderazgo del tipo autocrático, por lo que no toma en cuenta las opiniones de los empleados quienes solo se limitan a acatar órdenes.

Este tipo de liderazgo está generando un clima laboral complicado en la empresa y está ocasionando que los empleados no se sienten valorados y por lo tanto no están demostrando un verdadero compromiso.

Asimismo, la mayoría de los trabajadores son contratados según la especialidad que se requiera para cada proyecto que se presente. A continuación, detallamos la composición de la empresa:

Figura 6 Organigrama CREATIVE DV E.I.R.L



Fuente: Elaboración propia

- Órgano de Dirección: Gerente General
- Órgano de Apoyo: Asistente Administrativo
- Órganos Funcionales: Coordinador de Edición y Coordinador de Producción.

A continuación, describimos las funciones de cada puesto:

Gerente general:

- Ejercer la dirección administrativa, Comercial, operativa, financiera y crediticia de la Empresa.
- Realizar las gestiones comerciales y cierra acuerdos para los proyectos.
- Velar por el desarrollo y el mantenimiento de una cartera de clientes e inversiones que sean diversificadas y rentables.
- Representar legalmente a la empresa.

Asistente administrativo:

- Asistir directamente al Gerente General y a los Coordinadores.
- Gestionar los procesos administrativos de la empresa.
- Efectuar las compras de suministros y equipos de la empresa.
- Atender presencialmente a los Clientes y visitas de la empresa.
- Atender llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Llevar el control de los documentos y archivos de la empresa.

Coordinador de edición:

- Realizar la edición, digitalización y pos producción de los proyectos.
- Realizar las mezclas de imágenes, musicalización y animaciones.

- Tener comunicación directa con el cliente con la finalidad de interpretar sus pedidos.
- Organizar el material audiovisual de la empresa.

Coordinador de producción:

- Gestionar y supervisar el proceso de producción.
- Contratar y gestionar los recursos humanos (artísticos y técnicos) y materiales, de acuerdo al plan de trabajo y presupuesto aprobados.
- Controlar y hacer seguimiento del presupuesto durante todo el proceso y hasta el término del compromiso contractual.
- Coordinar las labores de los camarógrafos, lumineros y sonidistas.
- Mantener informado al Gerente General sobre el avance del proceso de producción.

2.6. Situación de mercado y financiera actual de la industria

El mercado de la industria de producción de videos ha ido evolucionando en el tiempo, pasando de una etapa analógica a una etapa digital.

Asimismo, existe mucha competencia por ser una industria con barreras de entrada muy bajas; debido al abaratamiento de los equipos que se utilizan para prestar el servicio y las opciones de empresas que se dedican al alquiler de los diversos equipos de producción audiovisual, ello como una alternativa para iniciar el negocio ahorrando costos.

Por otro lado, tal como se indicó anteriormente, la actividad económica que desarrolla la empresa es la de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión; dicha actividad se ubica en el sub-sector de otros servicios de información y este dentro del sector de telecomunicaciones y otros servicios de información.

En el año 2017, el sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información presentó un incremento de 8,02% por el aumento de los subsectores de telecomunicaciones en 10,88%. En tanto el subsector otros servicios de información que varió en -3,82%.

El crecimiento del subsector telecomunicaciones (10,88%) se sustentó en el aumento de la telefonía en 10,53%, de los servicios de internet y televisión por suscripción en 12,87% y de los servicios de transmisión de datos y otros servicios de telecomunicación que variaron en 3,38%.

La caída del subsector de otros servicios de información (-3,82%) estuvo determinado por el decrecimiento de las actividades de edición en -7,48%, programación y consultoría informática en -0,70%, programación y transmisión de televisión y radio en -4,41% y de producción, distribución y exhibición de películas, videos y programas de televisión que decrecieron en -0,56%. 4

En el último mes del 2017, el sector telecomunicaciones y otros servicios de información crecieron en 6,35%, sustentado por el crecimiento de los subsectores de telecomunicaciones con 7,34% y de otros servicios de información en 2,88%.

⁴ Instituto Nacional de Estadística e Informática. (febrero, 2018). Producción Nacional diciembre 2017 (Informe técnico No. 2). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2017.pdf

El subsector de telecomunicaciones mostró un avance en dos componentes y el retroceso en uno de ellos: Servicio de telefonía en 7,58% y Servicios de internet y televisión por suscripción en 8,17%. En tanto, el servicio de transmisión de datos y otros servicios de telecomunicación en -3,76%.

Figura 7: Sector telecomunicaciones y otros servicios de información

Sector Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información: Diciembre 2017
(Año base 2007)

Sector	Ponderación	Variación porcentual 2017/2016	
		Diciembre	Enero-Diciembre
Sector Telecomunicaciones y Otros servicios de Información	100,00	6,35	8,02
Telecomunicaciones	69,23	7,34	10,88
Otros Servicios de Información	30,77	2,88	-3,82

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones y Empresas Privadas.

CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

3.1. Visión

3.1.1. Visión actual de la empresa

CREATIVE E.I.R.L. ha establecido la siguiente declaración de visión: Consolidarnos como empresa integral de servicios audiovisuales

3.1.2. Análisis de la visión actual

Según el autor Fred R. David, en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer edición), “una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. Asimismo, la declaración de la visión debe ser breve y de preferencia de una sola oración (Página 56).”

Adicionalmente, una declaración de visión debe considerar lo siguiente:

- Clara y breve.
- Retadora y realista.
- Impulsar la empresa al futuro.
- Manifestar hacia dónde va la empresa.

A continuación, se detalla el análisis de la visión actual de CREATIVE E.I.R.L.:

Tabla 2: Análisis de la visión actual de CREATIVE DV E.I.R.L

Características	¿Cumple?	Comentario
Ser clara y breve.	No	Es breve, pero no es una visión clara.
Retadora y realista	Si	
Impulsa la empresa hacia el futuro	No	No se expresa en cuanto tiempo
Manifiesta hacia dónde va la empresa	Si	

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Visión propuesta

CREATIVE E.I.R.L. tiene como visión propuesta: “Consolidarnos en el año 2022, dentro de las diez empresas líderes en el mercado audiovisual apoyados en tecnología de punta que genere en la empresa volverse más competitiva y eficiente en la prestación de servicios integrales e innovadores los cuales generen valor para sus accionistas”

3.1.4. Matriz de la visión propuesta para la empresa

En el siguiente cuadro, se muestra la lista de verificación para comprobar que la propuesta de visión cumpla con las características de una buena declaración de visión:

Tabla 3: Matriz de la visión propuesta para CREATIVE DV E.I.R.L

Características	¿Cumple?	Visión Propuesta
¿Hacia dónde va la empresa?	Si	Consolidarnos en el año 2022, dentro de las 10 empresas líderes en el mercado audiovisual apoyados en tecnología de punta que genere en la empresa volverse más competitiva y eficiente en la prestación de servicios integrales e innovadores los cuales generen valor para sus accionistas
¿Consta de una sola oración?	Si	
Ser clara y breve.	Si	
Retadora y realista.	Si	
Impulsa la empresa al futuro.	Si	

Fuente: Elaboración propia

3.2. Misión

3.2.1. Misión actual de la empresa

CREATIVE DV E.I.R.L. ha establecido la siguiente declaración de misión: Diseñar y producir medios audiovisuales gráficos y creativos de alta calidad técnica y contenidos innovadores, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

3.2.2. Análisis de la misión actual

Fred R. David, cita a Peter Drucker quién plantea que la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, equivale a preguntar “¿Cuál es nuestra misión?” (Página 59).

Asimismo, establece que una declaración de misión debe incluir los siguientes componentes esenciales (Página 70):

- Clientes: ¿A quiénes les ofrecemos nuestro servicio?

- Servicios: ¿Cuáles son los servicios más importantes de la empresa?
- Mercados: ¿Cuál es nuestra área de influencia?
- Tecnología: ¿Está a la vanguardia de la tecnología?
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- Filosofía: ¿Cuáles son los valores, las aspiraciones, las creencias y prioridades éticas?
- Auto concepto que tiene la empresa: ¿Cuál es la ventaja competitiva más importante de la empresa?
- Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

El siguiente cuadro nos detalla el análisis de la misión actual en relación de lo descrito anteriormente.

Tabla 4: Análisis de la misión actual de CREATIVE DV E.I.R.L

Componente	¿Está incluido?	Análisis
Clientes	No	Identificación de clientes muy genérica: "nuestros clientes...".
Productos y Servicios	Si	Medios audiovisuales gráficos
Mercados	No	No se establece si el alcance es a nivel nacional o internacional
Tecnología	No	No se indica el uso de tecnología
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad	No	No expresa preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa.
Filosofía	No	No se indica la filosofía de la empresa
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Si	Alta calidad técnica y contenidos innovadores
Preocupación por la imagen pública	No	No se indica preocupación por la imagen pública de la empresa
Preocupación por los empleados	No	No se indica preocupación por los empleados

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Misión propuesta

La misión propuesta es la siguiente: “Diseñar y producir a nivel nacional medios audiovisuales gráficos y creativos de alta calidad técnica y contenidos innovadores con apoyo de tecnología de punta, lo que le permita a la empresa, además de satisfacer las demandas de las Medianas y grandes empresas, satisfacer y superar sus expectativas y por ultimo generar un lazo de fiabilidad con los clientes actuales y confianza con futuros clientes en el servicio ofrecido generando valor a nuestros grupos de interés”

3.2.4. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Para la elaboración de la misión propuesta se tomarán en consideración ocho de los nueve componentes descritos por Fred R. David.

Tabla 5: Elementos de la misión propuesta para CREATIVE DV E.I.R.L

Componente	Se incluye	Sustento
Clientes	Si	Medianas y grandes empresas
Productos / Servicios	Si	Medios audiovisuales gráficos
Mercados	Si	A nivel nacional
Tecnología	Si	Tecnología de punta
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad	Si	Generando valor en los grupos de interés
Filosofía	No	No se evidencia en el enunciado
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Si	Alta calidad técnica y contenidos innovadores
Preocupación por la imagen pública	Si	Lazo de fiabilidad con los clientes actuales y confianza con futuros clientes
Preocupación por los empleados	Si	Generando valor para nuestros grupos de interés

Fuente: Elaboración propia

3.3. Valores

3.3.1. Valores actuales de la empresa

- Somos proactivos en el trabajo

- Fomentamos el trabajo en equipo y nos apoyamos mutuamente
- La responsabilidad no se delega
- Nuestros clientes son primero
- Velamos por el cuidado del medio ambiente

3.3.2. Análisis de los valores actuales

Tabla 6: Análisis de los valores actuales para CREATIVE DV E.I.R.L

Valor	Significado
Proactividad	Somos proactivos en el trabajo
Vocación de servicio	Nuestros clientes son primero
Trabajo en equipo	Fomentamos el trabajo en equipo y nos apoyamos mutuamente
Responsabilidad	La responsabilidad no se delega

Fuente: Elaboración propia

Elementos de los valores propuestos para la empresa

CREATIVE DV E.I.R.L. está plenamente comprometido con la preservación medio ambiental y el bienestar de las futuras generaciones.

CREATIVE DV E.I.R.L. también está completamente comprometido con su público social, denominados como Stakeholders y por esa misma razón, los valores propuestos a continuación también se han pensado en función de este importante segmento corporativo.

3.3.4. Valores propuestos

Responsabilidad: Realizar nuestras labores de la mejor manera y a tiempo, de tal forma que nunca se perjudique al otro.

Lealtad: Ser respetuoso y actuar correctamente, evitando que nuestro comportamiento ocasione perjuicio a otras personas.

Trabajo en equipo: Fomentar el trabajo en equipo y apoyarnos mutuamente.

Respeto: Reconocer los derechos y la dignidad de las personas.

Honestidad: Decir siempre la verdad y actuar con total transparencia.

Compromiso: Atender las tareas asignadas oportunamente y de la manera más eficaz posible.

Calidad: Buscar la excelencia en la prestación del servicio.

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

Tabla 7: Alineamiento estratégico de la Visión y Misión de CREATIVE DV E.I.R.L

MISIÓN	
<p>““Diseñar y producir a nivel nacional medios audiovisuales gráficos y creativos de alta calidad técnica y contenidos innovadores, con apoyo de tecnología de punta, que satisfaga las reales necesidades de la mediana y gran empresa, <i>inspirando orgullo y compromiso y generando valor a nuestros grupos de interés</i>”</p>	
VISIÓN	
<p>“Consolidarnos en el año 2022, dentro de las 10 empresas líderes en el mercado audiovisual a través de la prestación de servicios integrales e innovadores, apoyados en tecnología de punta y generando valor para sus accionistas”</p>	
VALORES	
VALOR	SIGNIFICADO
Responsabilidad	Realizar nuestras labores de la mejor manera y a tiempo, de tal forma que nunca se perjudique al otro.
Lealtad	Ser respetuoso y actuar correctamente, evitando que nuestro comportamiento ocasione perjuicio a otras personas.
Trabajo en equipo	Fomentar el trabajo en equipo y apoyarnos mutuamente.
Respeto	Reconocer los derechos y la dignidad de las personas.
Honestidad	Decir siempre la verdad y actuar con total transparencia.
Compromiso	Atender las tareas asignadas oportunamente y de la manera más eficaz posible.
Calidad	Buscar la excelencia en la prestación del servicio.

Fuente: Elaboración propia

3.5. Relación con el público social (*Stakeholders*)

Como lo señaláramos en el ítem 3.3.3, CREATIVE E.I.R.L., también generará valor para dicho importante segmento corporativo, a partir del ejercicio constante de los valores propuestos, lo mismo que en la práctica tendrá el siguiente correlato:

Calidad: Gracias a la cual los públicos sociales pueden tener la tranquilidad de que los colaboradores de la empresa, independientemente del puesto en el cual estén, velarán siempre por el respeto a las expectativas depositadas por los clientes en la institución. Esto abundará en la generación de una imagen corporativa sólida y sostenible garantizando la permanencia y consolidación de la cartera de clientes corporativos.

Compromiso: Atendiendo y asumiendo las responsabilidades contraídas, en el momento oportuno y de manera eficiente garantizando así un cuidadoso trato de los recursos empresariales evitando mermas, deterioros dolosos y distracciones en el logro de resultados y cumplimiento de tareas.

Honestidad: Informando siempre con la verdad y actuando con total transparencia, lo cual se verá reflejado en los informes, reportes, documentos crediticios, financieros y contables que la empresa eleve a la alta dirección y a los fundadores de la empresa.

Lealtad: Siendo una virtud desarrollada a partir de la propia conciencia que nos impulsa a realizar una tarea u honrar un compromiso a pesar de las circunstancias coyunturales, con este valor nuestros públicos sociales pueden tener la seguridad que la empresa y sus colaboradores sabrán superar contingencia sin traicionar ni a la empresa ni sus valores.

Respeto: Gracias a este valor, los *stakeholders* pueden estar seguros que todos los vínculos de la empresa serán de gran estimación y consideración tanto externa como internamente.

Responsabilidad: Actuando con habilidad, ejecutando todo tipo de labor de manera oportuna y sin perjuicio de terceros de modo tal que se puedan prevenir conflictos interpersonales o intercorporativos y cumpliendo las normas de Seguridad Industrial que le correspondan para evitar accidentes. De esta forma se garantiza que la marcha cotidiana de la institución y el oportuno logro de los objetivos no se verán interrumpidos.

Trabajo en equipo: Los *stakeholders* pueden tener la certidumbre que gracias a este principio, los conflictos intracorporativos no tendrán mayores consecuencias y siempre concluirán de manera provechosa y nutritiva.

A esto hay que agregarle el constante ejercicio del diálogo con los diferentes estratos de *Stakeholders* entiendo y dejando claro que dialogar con los stakeholders va mucho más allá en la gestión de todo tipo de riesgo, y que es por encima de todo, una inapreciable oportunidad para construir auténticas ventajas diferenciales y competitiva para sumar sinérgicamente a la consolidación corporativa.

CAPITULO IV: ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Tendencias de las variables del entorno

En esta parte del estudio, se presentan e identifican los factores del entorno general que serán la base para la formulación de las estrategias que aseguren el crecimiento de la empresa en el futuro con la finalidad de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

4.1.1. Análisis político gubernamental

El 21 de marzo del 2018 y tras un año y siete meses en el poder, el presidente del Perú, Pedro Pablo Kuczynski (PPK) decidió presentar la renuncia a su cargo antes de ser vacado (destituido) por el Congreso. Esta crisis política fue motivada por la difusión de los denominados ‘kenjivideos’, en los que aparece Kenji Fujimori negociando con colegas votos en contra de la vacancia presidencial presentada por el congreso en diciembre de 2017.

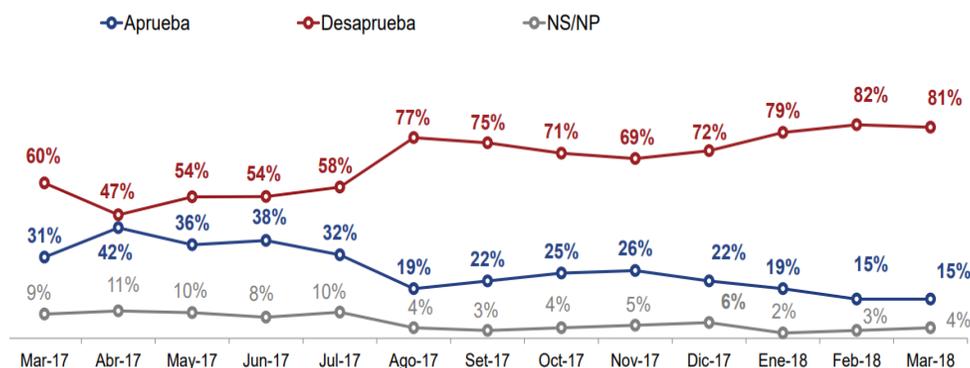
El 23 de marzo del 2018 Martin Vizcarra asumió la presidencia del Perú tras la renuncia de Kuczynski.

Aprobación del gobierno peruano

Antes de la difusión de los “keikovideos”, tan solo el 15% de la población apoyaba la gestión de Kuczynski.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, el porcentaje de aprobación de Kuczynski ha tenido una tendencia decreciente en los últimos 13 meses.

Figura 8: Evaluación de la gestión del presidente Kuczynski



Fuente: Política (27 de mayo de 2018), Encuesta GFK. Diario La República.

Impacto de salida de USA del TPP

En el aspecto comercial, esta salida no impactará fuertemente al Perú, ya que actualmente mantenemos un tratado de libre comercio (TLC) que registró más de US\$1.500 millones de beneficio durante el 2015”, indica Daniel Carpio, analista financiero de *xDirect*.

Sin embargo, el especialista advierte que se pierde la posibilidad de fortalecer el acuerdo, pues el TPP introduce mejoras sobre los TLC que el Perú ya había negociado con al menos cinco países integrantes del TPP.

“El principal socio comercial del Perú es China, no Estados Unidos. Probablemente, haya un impacto económico pero leve, así que la presión disminuye con respecto a la que tendrán los demás participantes del TPP”, señala Carpio.

El experto considera que los nuevos objetivos del Perú deberían ser Nueva Zelanda, Malasia, Brunéi, Australia y Vietnam. “Las exportaciones combinadas a estos países no

llegan a los US\$36 millones, mientras que la importación de estos países supera los US\$4.000 millones”.

En este nuevo escenario, China cobra más protagonismo. “China tiene la oportunidad clara para promover un acuerdo similar que excluye a Estados Unidos. La Asociación Económica Regional Amplia (RCEP, por sus siglas en inglés) es un acuerdo comercial más tradicional, que busca reducir los aranceles más que abrir las economías y fijar estándares laborales y medioambientales, como perseguía el TPP”, explica Carpio.

De hecho, el RCEP fue uno de los principales focos de atención en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), celebrado en noviembre del 2006 en el Perú, comenta el especialista⁵.

Actualmente, se encuentra en revisión el proyecto de Ley que busca fomentar el desarrollo de la Cinematografía y el Audiovisual en el Perú.

Entre otros beneficios, este proyecto plantea triplicar el presupuesto para el cine y la producción audiovisual (De los cuales un 30% serán asignados a las regiones); asimismo, impulsa el desarrollo de un sistema de apoyos económicos para las industrias culturales y las artes.

4.1.2. Análisis económico

Los principales factores e indicadores económicos, se detallan a continuación:

⁵ Redacción EC. (27 de noviembre de 2016). TPP: Salida de Estados Unidos no afectara al Perú. Diario El Comercio.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mundo/tpp-salida-estados-unidos-afectara-peru-400321>

Tasas de interés

Las tasas de interés, tanto la de moneda nacional (TAMN) como la de moneda extranjera (TAMEX), han mantenido en promedio un comportamiento a la baja, debido principalmente a la reducción del riesgo país y a la mejora de las finanzas y competencia bancaria (menores niveles de morosidad, mejores utilidades, etc.).

TAMN: Tasa de Interés Activa expresada en moneda nacional, referida a la tasa que cobran las entidades financieras por los préstamos.

TAMEX: Tasa de Interés Activa en moneda extranjera, referida a la tasa que cobran las entidades financieras por las colocaciones (préstamos).

Tabla 8: Tasa de Interés Activa (en porcentajes)

Año	Moneda Nacional	Moneda Extranjera
2010	18.97%	8.36%
2011	18.68%	8.02%
2012	19.23%	8.04%
2013	18.13%	8.42%
2014	15.74%	7.57%
2015	16.11%	7.70%
2016	16.47%	7.77%
2017	16.79%	7.05%
2018	14.98%	7.09%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Tasa de Interés Activa Promedio Anual / Recuperado de www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes/tasas-de-interes-promedio /Tasa promedio de Enero – Mayo del 2018

El cuadro anterior muestra la evolución de las tasas interés en moneda nacional y extranjera desde el 2010 hasta los primeros cinco (5) meses de 2018.

Antes que notar la reducción constante en el costo de financiamiento en ambas monedas, notamos una gran diferencia entre tasas en soles y dólares, este factor se debe principalmente a que la mayoría de los micro créditos y créditos de consumo son transados en moneda nacional y este sector es más riesgoso para las entidades bancarias, las cuales cubren parte de su riesgo castigando a sus clientes.

En el caso de moneda extranjera, las tasas son considerablemente menores debido al tipo de créditos otorgados. Principalmente se otorgan en moneda extranjera, créditos a grandes corporaciones (“más seguras”), y para créditos hipotecarios. Los créditos de consumo otorgados en moneda extranjera pertenecen básicamente a créditos vehiculares.

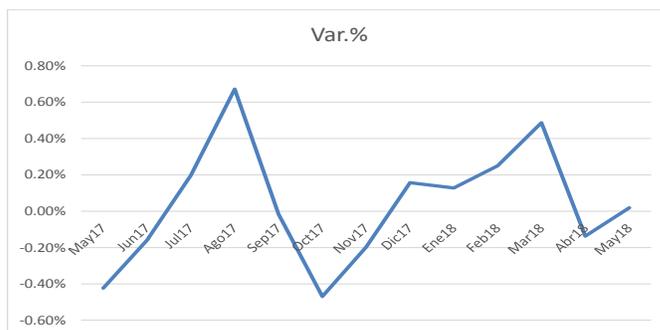
Inflación

A continuación, se muestra la variación porcentual del índice de precios al consumidor en los últimos 13 meses:

Tabla 9: Inflación en Perú 2017 - 2018

Mes	Var.%
May17	-0.42%
Jun17	-0.16%
Jul17	0.20%
Ago17	0.67%
Sep17	-0.02%
Oct17	-0.47%
Nov17	-0.20%
Dic17	0.16%
Ene18	0.13%
Feb18	0.25%
Mar18	0.49%
Abr18	-0.14%
May18	0.02%

Figura 9: Índices de Precio al Consumidor Lima Metropolitana 2017 - 2018



Fuente:
Instituto Nacional de Estadística e Informática. Índices de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/price-indexes/>

La tasa anualizada de mayo 2018 a mayo del 2017 es de 0.93%. Asimismo, según la encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Inflación a los analistas Económicos realizada el día 29 de noviembre del 2016, se espera una tasa anual del 2.2 % para el año 2018 y 2.5 % para los años 2019, 2020 y 2021⁶.

Podemos concluir que la inflación está controlada, según los datos históricos, proyecciones y metas presentadas anteriormente.

Producto bruto interno (PBI)

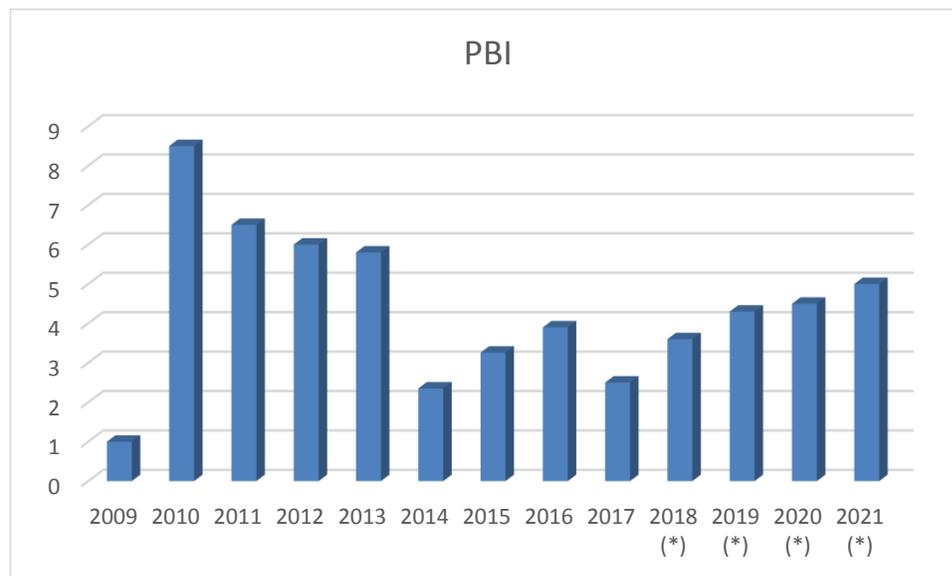
⁶ MEF. (abril 2018). Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018 – 2021. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf

Tabla 10: Tasa de crecimiento del PBI (Variaciones porcentuales reales)

Año	PBI
2009	1.00
2010	8.50
2011	6.50
2012	6.00
2013	5.80
2014	2.35
2015	3.26
2016	3.90
2017	2.50
2018 (*)	3.60
2019 (*)	4.30
2020 (*)	4.50
2021 (*)	5.00

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. (27 de abril 2018). Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018 – 2021.

Figura 10: Proyección del PBI anual Perú



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. (27 de abril 2018). Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018 – 2021.

El PBI o Producto Bruto Interno es usado frecuentemente como una medida del bienestar material de una sociedad.

Eso motiva que políticamente se usen las cifras de crecimiento económico del PBI como un indicador de que las políticas económicas aplicadas son positivas.

Asimismo, se puede apreciar en el gráfico anterior que, a partir del 2010, la tasa de crecimiento del PBI disminuyó de manera sostenida hasta el 2014. Sin embargo, entre el 2015 y 2016 hubo un pequeño repunte en las tasas de crecimiento, aunque no en los niveles de los años anteriores.

Según las proyecciones de crecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se espera un repunte a partir del 2018.

Producción nacional por sectores

La producción nacional registró un crecimiento de 7.81% en abril del 2018, contabilizando 105 meses de crecimiento sostenido. El resultado alcanzado se sustentó por todos los sectores productivos, destacando manufactura, agropecuario, otros servicios, comercio, construcción, transporte y pesca.

Durante los últimos doce meses, mayo 2017 a abril 2018, la actividad económica del país alcanzó un crecimiento de 3,31%.

Figura 11: Evolución del índice mensual de la producción nacional

**Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Abril 2018
(Año base 2007)**

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2018/2017		May 17-Abr 18/ May 16-Abr 17
		Abril	Enero-Abril	
Economía Total	100,00	7,81	4,40	3,31
DI-Otros Impuestos a los Productos	8,29	8,22	5,13	4,46
Total Industrias (Producción)	91,71	7,77	4,34	3,21
Agropecuario	5,97	11,04	7,36	5,25
Pesca	0,74	81,15	26,98	1,78
Minería e Hidrocarburos	14,36	1,09	0,72	2,44
Manufactura	16,52	20,33	5,78	1,19
Electricidad, Gas y Agua	1,72	5,62	2,44	1,76
Construcción	5,10	10,55	6,50	6,15
Comercio	10,18	4,92	3,27	2,09
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	8,19	5,77	4,15
Alojamiento y Restaurantes	2,86	3,38	3,43	2,02
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	7,91	5,73	6,74
Financiero y Seguros	3,22	7,46	5,56	3,36
Servicios Prestados a Empresas	4,24	3,59	2,93	1,80
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	4,11	4,24	4,18
Otros Servicios 2/	14,89	4,18	3,92	3,74

Nota: El cálculo correspondiente al mes de Abril de 2018 ha sido elaborado con información disponible al 11-06-2018.

1/ Corresponde a la estructura del PBI año base 2007

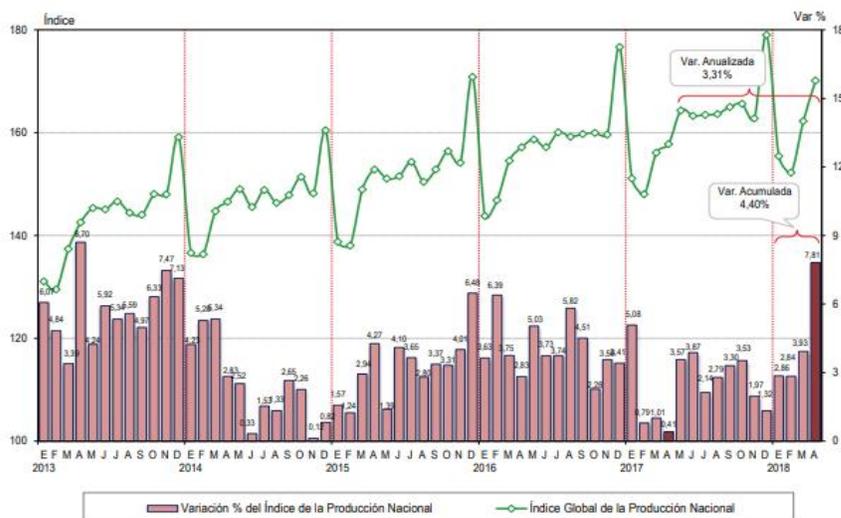
2/ Incluye Servicios Inmobiliarios y Servicios Personales.

- En este mes los sectores revisaron y actualizaron cifras, según la R.J. N° 316-2003-INEI.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Ministerio de Economía y Finanzas, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, y Empresas Privadas.

Figura 12: Evolución mensual de la producción nacional

Evolución Mensual de la Producción Nacional: 2013-2018
(Variación % respecto a similar periodo del año anterior)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En el año 2017, la actividad económica registró un crecimiento anual de 2,50%, tasa inferior a la registrada en los años 2016 y 2015; registrando 19 años de crecimiento constante.

A continuación, se muestra un cuadro con las proyecciones de crecimiento del PBI por sectores.

Figura 13: Producto bruto interno por sector

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES							
(Var. % real anual)							
	Peso Año Base 2007	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018 -2021
Agropecuario	6,0	2,6	4,0	4,2	4,0	4,0	4,0
Agrícola	3,8	2,6	4,4	4,3	3,9	3,9	4,1
Pecuario	2,2	2,7	3,3	4,2	4,2	4,2	4,0
Pesca	0,7	4,7	24,8	4,0	4,2	4,4	9,3
Minería e hidrocarburos	14,4	3,2	2,2	1,9	1,8	2,6	2,1
Minería metálica	12,1	4,2	2,2	2,4	1,6	3,5	2,4
Hidrocarburos	2,2	-2,4	0,9	0,8	4,2	0,0	1,5
Manufactura	16,5	-0,3	3,7	3,6	4,0	4,3	3,9
Primaria	4,1	1,9	7,6	3,3	3,4	3,5	4,4
No primaria	12,4	-0,9	2,8	3,8	4,2	4,5	3,8
Electricidad y agua	1,7	1,1	3,0	3,5	4,5	4,5	3,9
Construcción	5,1	2,2	9,0	7,8	7,8	7,8	8,1
Comercio	10,2	1,0	2,6	4,0	4,2	4,5	3,8
Servicios	37,1	3,4	3,8	4,8	5,2	5,5	4,9
PBI	100,0	2,5	3,6	4,3	4,5	5,0	4,3
PBI primario	25,2	2,9	3,7	2,7	2,6	3,1	3,0
PBI no primario¹	66,5	2,2	3,9	4,8	5,1	5,4	4,8

^{1/} No considera derechos de importación y otros impuestos.
Fuente: BCRP, proyecciones MEF.

a) Tipo de cambio

El nuevo sol ha registrado una depreciación con respecto al dólar (US \$) en el último año.

Esta caída del nuevo sol es consecuencia de la debilidad de la economía peruana.

Sin embargo, se espera que a partir de finales del año 2018 el tipo de cambio se estabilice, lo que beneficiaría a la empresa en la compra de los equipos importados.

Tabla 11: Tipo de cambio bancario promedio mensual 2010 - 2017

(S/. por US \$ Dólar)

Meses	Tipo de Cambio
Dic. 2010	2.816
Dic. 2011	2.697
Dic. 2012	2.567
Dic. 2013	2.785
Dic. 2014	2.962
Dic. 2015	3.382
Dic. 2016	3.396
Dic. 2017	3.246

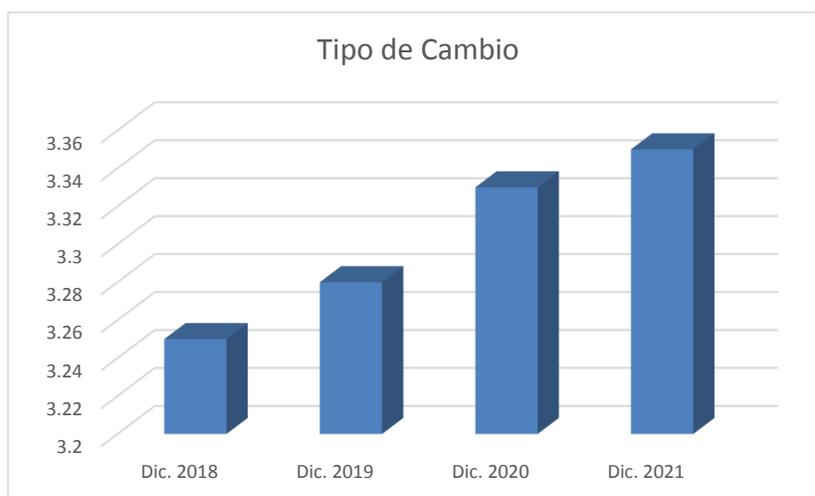
Fuente: BCRP. Tipo de Cambio.

Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tipo-de-cambio-nominal>

Tabla 12: Tipo de cambio bancario expectativas de promedio anual 2018 - 2021

Año	Tipo de Cambio	Var.%
Dic. 2018	3.25	0.12%
Dic. 2019	3.28	0.92%
Dic. 2020	3.33	1.52%
Dic. 2021	3.35	0.60%

Figura 14: Tipo de cambio bancario expectativas de promedio anual 2018 - 2021



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. (27 de abril 2018). Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021.

e) Optimismo en la economía

El optimismo de los peruanos con respecto a la economía mejoró con respecto a marzo. El 27% indica que habrá mayor inversión privada en el país este 2018, mientras que el 47% señaló que seguiríamos igual que ahora.

La crisis política que provocó la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski y la toma de mando de Martín Vizcarra como presidente, no solo disminuyó las expectativas de las empresas sino también la de los ciudadanos.

A pesar de lo indicado en el anterior párrafo, existe la percepción para los peruanos que la economía familiar, el empleo y la economía del país estarían volviendo por el camino del optimismo.

Según la encuesta de Pulso Perú de mayo, elaborada por DATUM, el 36% de peruanos declaró que su situación económica y familiar mejoraría este año.

Esta cifra está por debajo de los que piensan que su situación estará igual (52%), pero, representa un incremento de 12% desde marzo.

Los peruanos de los niveles socioeconómicos (NSE) A/B con 45.9% y los que viven en Lima y Callao con 42.6%, son los más optimistas.

Asimismo, en mayo el 14% de encuestados indicó que será más sencillo conseguir un trabajo en los meses siguientes.

Adicionalmente, el porcentaje de encuestados que indicó que en los próximos meses será más difícil conseguir un trabajo; bajó de 77% a 62%.

De acuerdo al Informe de Actualización de las Proyecciones Macroeconómicas del Ministerio de Economía (MEF), los sectores como manufactura, construcción, comercio y servicios tendrían un mejor desempeño en el año 2017.⁷

4.1.3. Análisis legal

A continuación, se detallan un resumen de las principales normas legales que puedan impactar positivamente o negativamente en la empresa.

Ley de protección de datos personales

El objetivo de esta ley es salvaguardar los datos de las personas naturales mediante un uso eficiente y un adecuado tratamiento de los mismos.

⁷ Economía. (14 de mayo de 2018). Pulso Perú. Diario Gestión.
Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/pulso-peru-mejora-optimismo-futuro-economia-233586>

Esta ley busca que las empresas implementen una serie de medidas, las mismas que se detallan a continuación:

- “Registro de Banco de Datos: “Presentar ante la Autoridad de Protección de Datos Personales un formulario con la información del Banco de Datos.
- Ventanilla ARCO: Las empresas deben facilitar un lugar para que los Titulares de los Datos Personales puedan ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición (ARCO) de sus datos personales.
- Consentimientos: Las empresas adecuarán los documentos según lo establecido en la Ley y el Reglamento.
- Medidas de Seguridad: Las empresas deberán tomar medidas de seguridad físicas y lógicas según lo establecido en la Directiva de Seguridad.”⁸”

Ley de incentivos a la investigación

El objetivo de esta ley es promover la inversión privada en proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (I+D+i) mediante un beneficio tributario aplicado al Impuesto a la Renta.

Se trata de un incentivo tributario a la innovación empresarial que otorga un porcentaje de deducción adicional al 100% a los gastos que realicen las empresas en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Esta deducción adicional, que

⁸ Stucchi, P. (05 de junio de 2017). El ABC de la protección de datos personales (Data Privacy). Diario Gestión.

Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/reglasdejuego/2017/06/el-abc-de-la-proteccion-de-datos-personales-data-privacy.html>

puede llegar al 75% del gasto, reduce la renta neta a partir de la cual se calcula el impuesto a la renta. En buena medida, reduce el impuesto a pagar, de manera proporcional al gasto en I+D+i.

Este beneficio será aplicable a los proyectos de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica que inicien a partir del 2016, y estará vigente hasta el ejercicio gravable 2019.

Los principales beneficios de esta norma se detallan a continuación:

- Pago de un menor impuesto a la renta a través de las deducciones que contempla la Ley 30309.
- La deducción del 100% que no está sujeta a ninguna condición (vinculado o no al giro del negocio). Esto hace transparente y facilita la deducción por gasto en I+D+i, sin obligar a la empresa a revelar información. Las empresas no requerirán la calificación del CONCYTEC y la deducción del gasto será como cualquier otro gasto tributario.
- Deducción adicional (50% y 75%) siempre que el proyecto de I+D+i cumpla con requisitos de calificación y autorización por parte de CONCYTEC. El proyecto puede o no estar vinculado al giro de negocio. ⁹

Normas de la publicidad en defensa del consumidor

⁹ Preguntas Frecuentes. Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica.

Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/landings/incentivo-tributario/>

Las normas se aplican a todo el contenido de un anuncio, incluyendo las palabras y los números, hablados y escritos, las presentaciones visuales, musicales y efectos sonoros. Los anuncios deben respetar la Constitución y las leyes. Ningún anuncio debe favorecer o estimular cualquier clase de ofensa o discriminación racial, sexual, social, política o religiosa. Los anuncios no deben contener informaciones ni imágenes que directa o indirectamente, o por omisión, ambigüedad, o exageración, puedan inducir a error al consumidor, especialmente en cuanto a las características del producto, el precio y las condiciones de venta. Los anuncios de productos peligrosos deberán prevenir a los consumidores contra los correspondientes riesgos. Los anuncios que expresen precios deberán consignar el precio total del bien o servicio, incluido el Impuesto General a las Ventas que corresponda.

Los anuncios no deben contener o referirse a ningún testimonio, a menos que sea auténtico y relacionado con la experiencia reciente de la persona que lo da. La difusión de un testimonio con fines publicitarios requiere de una autorización expresa y escrita del testigo.

Tratándose del contenido de los anuncios se considera responsable a la persona natural o jurídica anunciante. En el caso de las normas de difusión será responsable el titular del medio de comunicación social. Por ser la publicidad un servicio profesional, existe responsabilidad solidaria entre el anunciante y la agencia de publicidad, o quien haya elaborado el anuncio, cuando la infracción se encuentre en un contenido publicitario distinto de las características propias del producto anunciado.

El incumplimiento de las normas establecidas por este Decreto Legislativo dará lugar a la aplicación de una sanción de amonestación o de multa, sin perjuicio de que la Comisión

ordene en su caso la cesación de los anuncios y/o la rectificación publicitaria. Las multas que la Comisión de Represión de la Competencia Desleal podrá establecer por infracciones al presente Decreto Legislativo serán de hasta cien (100) UIT.

4.1.4. Análisis cultural

En un informe presentado por Cisco (Fabricante de equipo de redes), se estima que en los próximos cinco años existirán alrededor de 5.500 millones de usuarios de móviles, lo que representa el 70 por ciento de la población mundial (para el 2020 la población mundial será de 7.800 millones habitantes, según las Naciones Unidas).

El incremento de la cobertura móvil y la demanda por contenido móvil impulsan el crecimiento de usuarios dos veces más veloz que lo que la población mundial en los próximos cinco años.

Este gran número de usuarios móviles, dispositivos inteligentes, video móvil y redes 4G aumentará hasta ocho veces el volumen del tráfico de datos móviles en los próximos cinco años.

Se prevé que los dispositivos móviles generarán el 98 por ciento del tráfico de datos móviles en el 2020. Por tanto, los teléfonos inteligentes seguirán teniendo un rol dominante, ya que representarán el 81 por ciento del tráfico móvil en cinco años.

Tanto será el incremento de smartphones que será mayor el número de personas que tendrán móviles (5.400 millones) que las que tendrán electricidad (5.300 millones), agua potable (3.500 millones) y automóviles (2.800 millones) en el 2020.

Adicionalmente, se indica que el video móvil tendrá un mayor crecimiento que cualquier otra aplicación. La demanda de consumo y negocios por videos de alta resolución, mayor ancho de banda y procesadores rápidos aumentará el uso de dispositivos 4G. La red 4G representará más del 70 por ciento de todo el tráfico móvil. 10

En lo que respecta al Perú, según el último estudio de *IMS* y *Comscore*, el 88% de peruanos participantes en la investigación accede a internet a través de un *Smartphone* o una *Tablet*.

Daniel Libreros, country manager Perú IMS, fue uno de los encargados de presentar esta investigación en el último seminario de marketing digital, realizado por el IAB. En conversación con La República.pe explicó cómo esta tendencia está cambiando la manera de vender contenidos comerciales.

Daniel Libreros, country manager Perú IMS dijo: “Estamos bien contentos con el trabajo que se está realizando en Perú. Es un mercado muy dinámico en el uso de aplicaciones, la gente se conecta a lo digital. Según el estudio, el Perú es el país número uno en Latinoamérica en adopción y crecimiento de *Smartphone* y es uno de los mayores del mundo”.

Finalmente, explicó que en la actualidad se siguen tres tendencias para conectar con el público objetivo. 11

¹⁰ Redacción Tecnosfera. (5 de febrero de 2016). El 70% del mundo tendrá un dispositivo móvil en el 2020. El Tiempo.

Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16500742>

¹¹ Amaro, J. (10 de junio de 2015). Uso de *smartphones* en Perú es uno de los más crecientes en Latinoamérica. Diario La República.

Recuperado de <http://www.larepublica.pe>

1. Presencia en las redes sociales
2. Presencia en los entornos móviles.
3. Definir qué es lo que debemos comunicar, cómo, en qué momento, a quienes y en qué contexto.

4.1.5. Análisis tecnológico

El avance tecnológico implementa mejoras en la calidad de los productos y/o servicios, ayuda a optimizar el tiempo de atención de los procesos al prestar un servicio, así como suministrar información en tiempo real a los clientes mediante el uso de internet, *smartphone* u otros medios de comunicación satelital.

Años atrás, adquirir equipos audiovisuales era realmente costoso debido a la poca disponibilidad y por sus precios muy elevados. Además, el sistema de edición tenía que ser en computadoras especiales y con unas tarjetas gráficas de precios muy elevados.

Actualmente, puedes editar un video en Full HD utilizando una PC o MAC de potente procesador, memoria de 8GB o 16 GB de RAM y tarjeta de video de 2GB, además cada año aparecen nuevos modelos a precios bastante accesibles.

En la década de los ochenta y noventa existía la resolución estándar o SD de 720 x 480 pixeles, pero actualmente esta tecnología ya ha quedado obsoleta.

La resolución en HD se caracteriza por tener una resolución de pantalla de 1280x720 pixeles, es decir, 2.6 veces más que la resolución estándar o SD, logrando mayor definición y mejor color.

El 4K o UHD, es una resolución profesional de video digital que se utiliza en el mundo del cine y la publicidad desde hace varios años. Actualmente se conoce más del 4K porque se están comercializando televisores 4K o UHD (*Ultra High Definition*), cuya resolución es 4 veces mayor que una imagen Full HD, es decir, 3840x2160 pixeles.

A partir del año 2014 se están lanzando al mercado equipos de grabación con resolución 4K, tanto para el uso profesional como para el uso doméstico. ¹²

Esta es la nueva tendencia en el mercado de audiovisuales y para lograr que una pieza logre la resolución 4K, se debe considerar lo siguiente:

- Modelos de cámaras que tengan grabación profesional en 4K
- Procesador Intel Core i7 o Intel Xeon con 2 TB de disco y 4GB de video para la edición.
- Monitor con resolución 4K.
- Reproductor Blu-ray o formato Quick Time MOV para ser visualizado en la resolución 4K.

¹² Bravo de La Rueda, F. El Negocio Audiovisual. Pag.19.

4.1.6. Análisis ecológico

El crecimiento poblacional, la concentración en grandes ciudades y el desarrollo industrial están ocasionando, graves problemas al medio ambiente.

Uno de los grandes problemas que se están presentando actualmente es el incremento de la basura electrónica en el medio ambiente, afectando la salud de los seres vivos, entre los cuales destacan los siguientes¹³:

- 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.
- Una batería de una cámara filmadora, que es hecha de níquel y cadmio, puede contaminar 50 mil litros de agua y dañar 10 metros cúbicos de suelo.
- Un monitor contamina hasta 80 mil litros de agua, debido a su alto contenido de metales en plaquetas, plomo, en vidrio y fósforo en la pantalla.

Con la finalidad de minimizar el impacto de la contaminación se sugiere implementar campañas de reciclaje para clasificar los residuos que genera la empresa asignando contenedores con colores para diferentes usos. Esto permitirá ir creando conciencia en el personal de la empresa sobre la importancia del cuidado del medio ambiente.

¹³ STEINER, Amchim. 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 del 2010.

4.1.7. Análisis social

En este punto analizaremos las variables socioeconómicas del Perú.

Crecimiento de ciudades

Las más competitivas

La Cámara de Comercio de Lima (CCL) informó que Lima, Moquegua, Ica, Arequipa, Tacna y Lambayeque son las regiones más competitivas del país según el Índice de Competitividad Regional 2013- 2014.

Las seis regiones costeras, líderes en competitividad, obtuvieron puntajes superiores al 0.5; Lima continúa siendo la región más competitiva del país alcanzado un puntaje de 0.7”, manifestó César Peñaranda, director ejecutivo del IEDEP- CCL.

Si bien Arequipa tiene un PBI per cápita alto, el bajo crecimiento de la demanda interna privada en los últimos años, tanto del consumo como la inversión, le han restado dinamismo a la región”, precisó el directivo de la CCL.

Las menos competitivas

Por otro lado, “el Instituto menciona a Huancavelica (24°), Amazonas (23°), Huánuco (22°), Loreto (21°) y Cajamarca (20°) como las regiones menos competitivas registrando un puntaje promedio de 0,3. Las cuatro primeras regiones se han ubicado en este rango por cinco años consecutivos. En el último ranking dejó de figurar Apurímac y se incorporó Cajamarca”, anotó César Peñaranda.

Otro aspecto importante a considerar es el aspecto cultural de los grupos de interés vinculados a la actividad económica de la empresa y en ese sentido es importante mencionar la creciente tendencia actual sobre el uso de los dispositivos celulares en las personas.

En consecuencia, a esta tendencia de crecimiento en el uso de dispositivos celulares, la inversión publicitaria en INTERNET se incrementó entre el 2012 y 2022 en un 239% (Ver 5.1 - Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta) en este documento).

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

El comportamiento de las variables del entorno analizadas en los numerales anteriores, afecta a clientes y proveedores. En tal sentido, es importante revisar cómo podrían verse impactados estos dos *stakeholders* en el desarrollo del plan estratégico. El impacto que han tenido las variables del entorno sobre los clientes y proveedores, se detallan a continuación:

Tabla 13: Impacto Clientes y Proveedores

	VARIABLES	IMPACTO	
		CLIENTES	PROVEEDORES
VARIABLES POLÍTICAS	Ley 29733: De protección de datos personales (Tener el consentimiento de los titulares de datos personales para el uso de imágenes)	Asegurar el uso eficiente de los datos personales, para que no se haga un tratamiento indebido de los mismos.	Control adecuado de información personal de los clientes, firmando una cláusula de confidencialidad sobre el uso adecuado de los mismos.
	Proyecto de Ley para fomentar desarrollo de la cinematografía y audiovisual en el Perú.	Mayor demanda	Incentivo para invertir en el sector y perspectivas de crecimiento en las regiones
	Normas de la publicidad en defensa del consumidor (Los anuncios no deben contener informaciones ni imágenes que directa o indirectamente, o por omisión, ambigüedad, o exageración, puedan inducir a error al consumidor)	Proteje al consumidor de recibir información que atente contra su integridad.	Control adecuado del material que se produce, respetando el contenido.
	Inestabilidad del gobierno peruano, por impacto de corrupción asociada a la empresa ODEBRECHT	Disminución de la demanda de proyectos audiovisuales	Menor requerimiento de contratación de servicios
	Nueva Ley para inversión en investigación, desarrollo e innovación permitirá deducir gastos hasta en un 175% para el cálculo del Impuesto a la Renta.	Incentivo para soluciones disruptivas	Mayor oferta
VARIABLES ECONÓMICAS	Desconocimiento de la firma del TLC con Estados Unidos	Menor demanda	Contracción de las inversiones
	Necesidad del mercado para contratar el tipo de servicios	Mayor demanda	Mayores ventas
	Crecimiento económico en las principales ciudades del Perú	Mayor poder adquisitivo y mayor demanda	Mayor oferta
	Variación del tipo de cambio	Inestabilidad en los precios del servicio	Inestabilidad de los precios de importación de equipos tecnológicos
VARIABLES SOCIALES	El consumidor es mas visual y tiende al uso de equipos de última generación para acceder a la información con mayor facilidad	Mayor acceso a la información audiovisual	Incremento en la venta de equipos de última generación
	Crecimiento de Megaciudades (Lima, Arequipa, Trujillo)	Oportunidad de ingreso a nuevos mercados	Perspectivas de crecimiento en las ventas
	Formalización de pequeñas empresas que requieren el servicio de producción audiovisual.	Mayor demanda	Mayor oferta
	Premiaciones a las agencias productoras que hacen las mejores producciones publicitarias. Se genera un reconocimiento.	Fidelización de clientes	Reconocimiento de marca
VARIABLES TECNOLÓGICAS	Mayor acceso a adquirir equipos de ultima generación	Mejora en reducción de los tiempos de producción y calidad del servicio	Variedad de equipos y marcas adecuadas a diferentes necesidades
	Mayor acceso a información disponible en la red sobre imágenes corporativas y publicidad de sus productos y/o servicios	Disponibilidad de información y manejo adecuado de publicidad de la marca	Exposición de sus marcas
VARIABLES ECOLÓGICAS	Al digitalizar la información se evita la impresión de papelería y otros materiales que atentan contra el medio ambiente.	Compromiso con el medio ambiente	Compromiso con el medio ambiente
	El reciclaje de los equipos en desuso muchas veces no tiene el destino adecuado y contribuyen a la contaminación ambiental.	Compromiso con el medio ambiente	Compromiso con el medio ambiente
VARIABLES CULTURALES	El espectador puede culturizarse/educarse según las campañas específica que las empresas desean transmitir.	Incremento de la educación y culturización	Nuevas alternativas de comunicación
	Tendencia a la educación visual y virtual con nuevas tecnologías	Incremento de medios alternativos de comunicación, soportados en tecnología digital	Incremento en la venta de equipos de última generación

Fuente: Elaboración propia

Se observa del cuadro anterior en lo que respecta a las variables políticas que existe un panorama complicado para el gobierno, debido principalmente al impacto que ha generado los casos de corrupción asociados a la empresa ODEBRECHT; esto repercute negativamente en Clientes y Proveedores porque va a restringir las inversiones en obras públicas por parte del estado. Adicionalmente, se ha promulgado leyes de defensa al consumidor y sobre datos personales que va a exigir la implementación de controles adicionales en las empresas.

En el caso de las variables económicas se presenta un impacto negativo con respecto a los tratados de Libre Comercio por la posición que está tomando el gobierno del presidente Donald Trump en no querer reconocer dichos tratados. Lo que puede ocasionar un impacto negativo tanto para Clientes como para Proveedores.

A pesar de lo anteriormente expuesto, se presenta un impacto favorable en el sentido de que las empresas van a requerir de la prestación de servicios publicitarios para promocionar sus productos y así poder competir en el mercado.

En lo que respecta a las variables sociales se destacan el crecimiento de las mega-ciudades y la formalización de pequeñas empresas que estarán interesadas en la contratación de los servicios prestados por las empresas.

Para el caso de las variables tecnológicas un aspecto favorable es la disminución de los precios de los equipos tecnológicos de última generación requeridos para prestar el servicio.

Se destaca en lo que respecta a variables ecológicas que la digitalización de imágenes y la reducción de impresión de papelería impactará positivamente en el compromiso con el medio ambiente.

Finalmente, en el caso de las variables culturales un impacto positivo para ambos *stakeholders* es la tendencia a la educación visual y virtual con el uso de nuevas tecnologías.

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

El efecto de las variables del entorno en la empresa que se han analizado, se detallan en el cuadro 4.6. En este cuadro se puede observar las variables que afectan positiva o negativamente a la empresa.

Es de destacar entre los aspectos positivos que se constituirán en oportunidades para la empresa, el crecimiento de las ciudades, mayor acceso a últimas tecnologías y la tendencia a la educación visual y virtual.

Entre los aspectos que pueden afectar negativamente a la empresa se encuentran los casos de corrupción de la empresa ODEBRECHT que afectan las inversiones del estado y las regulaciones sobre defensa del consumidor y de protección de datos personales.

Tabla 14: Impacto en la Empresa

VARIABLES		EMPRESA
VARIABLES POLITICAS	Ley 29733: De protección de datos personales (Tener el consentimiento de los titulares de datos personales para el uso de imágenes)	Control adecuado de información personal de los clientes, firmando una clausula de confidencialidad sobre el uso adecuado de los mismos.
	Proyecto de Ley para fomentar desarrollo de la cinematografía y audiovisual en el Perú.	Incentivo para invertir en el sector
	Normas de la publicidad en defensa del consumidor (Los anuncios no deben contener informaciones ni imágenes que directa o indirectamente, o por omisión, ambigüedad, o exageración, puedan inducir a error al consumidor)	Control el material de producción para que no atente al consumidor contra su integridad.
	Inestabilidad del gobierno peruano, por impacto de corrupción asociada a la empresa ODEBRECHT	Retracción del gasto y de la inversión
	Nueva Ley para inversión en investigación, desarrollo e innovación permitirá deducir gastos hasta en un 175% para el cálculo del Impuesto a la Renta.	Oportunidad para innovar y generar ganancias
VARIABLES ECONÓMICAS	Desconocimiento de la firma del TLC con Estados Unidos	Caida de las empresas del sector exportador
	Necesidad del mercado para contratar el tipo de servicios	Mayor demanda / incentivo al crecimiento a empresas del sector
	Crecimiento económico en las principales ciudades del Perú	Mayor demanda del consumo de agua Aparición de nuevos competidores
	Variación del tipo de cambio	Variación en los precios de los equipos de tecnología que importamos
VARIABLES SOCIALES	El consumidor es mas visual y tiende al uso de equipos de última generación para acceder a la información con mayor facilidad	Mayor demanda
	Crecimiento de Megaciudades (Lima, Arequipa, Trujillo)	Mayor demanda / mayor intensidad competitiva
	Formalización de pequeñas empresas que requieren el servicio de producción audiovisual.	Incremento de la demanda de servicio de producción audiovisual
	Premiaciones a las agencias productoras que hacen las mejores producciones publicitarias. Se genera un reconocimiento.	Mayor demanda / incentivo al crecimiento a empresas del sector
VARIABLES TECNOLOGICAS	Mayor acceso a adquirir equipos de ultima generación	Inversión en adquisición de equipos periódicamente.
	Mayor acceso a información disponible en la red sobre imágenes corporativas y publicidad de sus productos y/o servicios	Mayor demanda / incentivo al crecimiento a empresas del sector
VARIABLES ECOLÓGICAS	Al digitalizar la información se evita la impresión de papelería y otros materiales que atentan contra el medio ambiente.	Oportunidad de promoción del impacto ambiental
	El reciclaje de los equipos en desuso muchas veces no tiene el destino adecuado y contribuyen a la contaminación ambiental.	Potencial oportunidad
VARIABLES CULTURALES	El espectador puede culturizarse/educarse según las campañas especifica que las empresas desean transmitir.	Mayor demanda
	Tendencia a la educación visual y virtual con nuevas tecnologías	Mayor demanda

Fuente: Elaboración propia

4.4. Oportunidades y amenazas

En esta etapa se busca identificar y analizar los factores externos que representen oportunidades o amenazas potenciales que podrían ser aprovechadas o requieren ser

mitigadas por la empresa. Lo cual requiere la formulación de estrategias que permitan aprovechar dichas oportunidades o amenazas.

4.4.1. Oportunidades

En el cuadro adjunto, se detallan las oportunidades identificadas para la empresa:

Tabla 15: Oportunidades identificadas

FACTORES DE ÉXITO		
N°	OPORTUNIDADES	PESO
1	Nueva Ley para inversión en investigación, desarrollo e innovación permitirá deducir gastos hasta en un 175% para el cálculo del Impuesto a la Renta.	0.04
2	Oportunidades para desarrollar nuevas líneas de negocio dentro del rubro	0.10
3	El consumidor es mas visual y tiende al uso de equipos de última generación para acceder a la información con mayor facilidad	0.14
4	Formalización de pequeñas empresas que requieren el servicio de producción audiovisual.	0.10
5	Proyecto de Ley para fomentar desarrollo de la cinematografía y audiovisual en el Perú.	0.04
6	Mayor acceso a adquirir equipos de ultima generación.	0.15
7	Mayor acceso a información disponible en la red sobre imágenes corporativas y publicidad de sus productos y/o servicios.	0.13
8	Tendencia a digitalizar la información, se evita la impresión de papelería y otros materiales que atentan contra el medio ambiente.	0.12
SUB-TOTAL		0.82

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Amenazas

En el cuadro adjunto, se detallan las amenazas identificadas para la empresa:

Tabla 16: Amenazas Identificadas

N°	AMENAZAS	PESO
1	Ley 29733: De protección de datos personales (Tener el consentimiento de los titulares de datos personales para el uso de imágenes)	0.05
3	Normas de la publicidad en defensa del consumidor	0.05
4	Baja barrera de entrada para el ingreso de nuevos competidores	0.07
5	El reciclaje de los equipos en desuso muchas veces no tiene el destino adecuado y contribuyen a la contaminación ambiental.	0.01
SUB-TOTAL		0.18

Fuente: Elaboración propia

4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE

En la Matriz de Factores Externos (EFE) se listan las oportunidades y amenazas identificadas que serán enfrentadas por la Empresa.

La matriz EFE, se desarrolla con los siguientes pasos:

- Listar las principales oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación del entorno.
- Asignar a cada factor (oportunidad o amenaza) un peso que varíe desde 0.0 (No es importante) hasta 1.0 (Muy importante), el cual indica la importancia relativa de ese factor para para el éxito de la empresa. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 puntos a cada factor para mostrar la eficacia de las estrategias actuales de CREATIVE DV E.I.R.L. con respecto a los factores. Una

puntuación 4 indica que la respuesta es superior, una puntuación 3 que la respuesta está por encima del promedio, una puntuación 2 que la respuesta está dentro del promedio y una puntuación 1 que la respuesta es deficiente.

- Realizado el paso anterior, corresponde multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el puntaje ponderado.
- Finalmente, se suman los puntajes ponderados para cada variable, y se determina el puntaje ponderado total de la Empresa.

Como se puede apreciar en el cuadro siguiente, el puntaje ponderado promedio total es de 3.03. Esto significa que las estrategias están aprovechando las oportunidades y están evitando las amenazas mejor que las empresas promedio.

Tabla 17: Matriz de diagnóstico externo - EFE

MATRIZ DE DIAGNOSTICO EXTERNO - EFE				
N°	OPORTUNIDADES	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Nueva Ley para inversión en investigación, desarrollo e innovación permitirá deducir gastos hasta en un 175% para el cálculo del Impuesto a la Renta.	0.04	3	0.12
2	Oportunidades para desarrollar nuevas líneas de negocios dentro del rubro.	0.1	4	0.40
3	El consumidor es mas visual y tiende al uso de equipos de última generación para acceder a la información con mayor facilidad	0.14	4	0.56
4	Formalización de pequeñas empresas que requieren el servicio de producción audiovisual.	0.10	3	0.30
5	Proyecto de Ley para fomentar desarrollo de la cinematografía y audiovisual en el Perú.	0.04	3	0.12
6	Mayor acceso a adquirir equipos de ultima generación.	0.15	2	0.30
7	Mayor acceso a información disponible en la red sobre imágenes corporativas y publicidad de sus productos y/o servicios.	0.13	3	0.39
8	Tendencia a digitalizar la información, se evita la impresión de papelería y otros materiales que atentan contra el medio ambiente.	0.12	3	0.36
SUB-TOTAL		0.82		2.55
N°	AMENAZAS	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Ley 29733: De protección de datos personales (Tener el consentimiento de los titulares de datos personales para el uso de imágenes)	0.05	2	0.10
2	Normas de la publicidad en defensa del consumidor	0.05	3	0.15
3	El reciclaje de los equipos en desuso muchas veces no tiene el destino adecuado y contribuyen a la contaminación ambiental.	0.01	2	0.02
4	Baja barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.	0.07	3	0.21
SUB-TOTAL		0.18		0.48
TOTAL		1.00		3.03
1. Respuesta mala 2. Respuesta media 3. Respuesta superior a la media 4. Respuesta Superior				

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En este capítulo nos corresponde desarrollar el análisis de la industria, que consistirá inicialmente en una descripción del mercado de servicio de producción audiovisual y posteriormente en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

En el mercado de la comunicación audiovisual lo que se intercambia son contenidos audiovisuales y las relaciones comerciales son consecuencia de las relaciones de comunicación. Los procesos industriales que tienen lugar en el mercado audiovisual llegan a distinguir cuatro tipos de relaciones:

- Relaciones de producción, entre los productores de contenidos y los que los distribuyen y difunden.
- Relaciones de distribución, entre quien adquiere, produce o encarga los contenidos y los programas en unos o varios canales y quienes se encargan de que llegue a su destinatario final.
- Relaciones de comercialización, que se establecen entre los anunciantes que destinan parte de su presupuesto a los medios, directamente o a través de las centrales de medios o las agencias de publicidad, y los medios que ofertan espacios disponibles para la publicidad.

- Relaciones con la audiencia, destinatarios últimos de los contenidos. Estas relaciones suelen establecerse con las empresas que proporcionan datos sobre la cifra de espectadores y su satisfacción y valoración de los programas¹⁴.

En el siguiente cuadro se detallan los tipos de empresas audiovisuales según la actividad que realizan:

Tabla 18: Tipos de empresas audiovisuales

Actividad Industrial	Tipo de Empresa
Producción	Productoras independientes
	Distribuidoras
	Centrales de Ventas
Distribución	Operadora de Cable
	Operadora de Satélite
	Distribución Terrestre
	Tecnología Digital
	Gestoras de Derechos
	Distribuidoras
Clientes	Anunciantes
	Agencias de Publicidad
	Centrales de Medios
Servicios	Encuestas
	Consultoras

Fuente: MEDINA, Mercedes. Estructura y gestión de empresas audiovisuales” 1ra. Edición. España: Ediciones Universidad de Navarra S.A., 2005. P28

¹⁴ MEDINA, Mercedes. Estructura y gestión de empresas audiovisuales” 1ra. edición. España: Ediciones Universidad de Navarra S.A., 2005. P 27-28

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

Debido a que no se cuenta con información para estimar la demanda del mercado audiovisual; hemos considerado utilizar como base la información del crecimiento de la inversión publicitaria en los medios a nivel nacional.

La inversión publicitaria en medios es muy sensible al crecimiento o decrecimiento del PBI, muchas marcas buscan economizar en los gastos que le demande su presencia en medios¹⁵.

Inversión publicitaria

En los últimos 4 años la inversión publicitaria ha pasado de 705 Millones de Dólares a 668 Millones de Dólares, lo cual ha significado una caída acumulada de 5.2% en el año 2017 con respecto al 2013.

En el año 2017 la televisión ocupa el primer lugar en el ranking de participación de medios, correspondiendo el segundo lugar a INTERNET y el tercer lugar a radio.¹⁶ Tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

¹⁵ Marketing. (28 de diciembre de 2015). Inversión en Digital marcará la pauta en el 2016. Diario La República.

Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/906155-inversion-en-digital-marcar-la-pauta-en-el-2016>

¹⁶ Fuente: Revista Mercado Negro Advertising News / octubre 2016 / Páginas 16 y 17.

Tabla 19: Evolución 2013 - 2017 de inversiones publicitarias en medios a nivel nacional - Dólares

EVOLUCION DE INVERSIONES PUBLICITARIAS EN LOS MEDIOS A NIVEL NACIONAL
Millones de Dolares

	2013		2014		2015		2016		2017	
	US \$	%								
TELEVISION	352	49.9	373	50.0	351	49.4	368	50.8	320	47.9
INTERNET	44	6.2	66	8.8	77	10.8	86	11.9	96	14.4
RADIO	79	11.2	81	10.9	74	10.4	83	11.4	85	12.7
DIARIOS	106	15.0	107	14.3	94	13.2	81	11.2	69	10.3
VIA PUBLICA	71	10.1	72	9.7	68	9.6	64	8.8	59	8.8
CABLE	39	5.5	33	4.4	34	4.8	31	4.3	28	4.2
REVISTAS	14	2.0	14	1.9	13	1.8	12	1.7	11	1.6
TOTAL	705	100.0	746	100.0	711	100.0	725	100.0	668	100.0
PARTICIPACION PBI	0.35		0.37		0.37		0.38		0.31	
CRECIMIENTO DEL PBI	5.9%		2.4%		3.3%		3.9%		2.5%	

Fuente: <https://elperuano.pe/noticia-aumenta-participacion-de-publicidad-internet-65834.aspx> 24/04/218

Asimismo, se puede apreciar en el cuadro anterior que la inversión publicitaria en diarios viene teniendo una caída sostenida en el ranking de participación en medios publicitarios.

Inversión publicitaria en internet

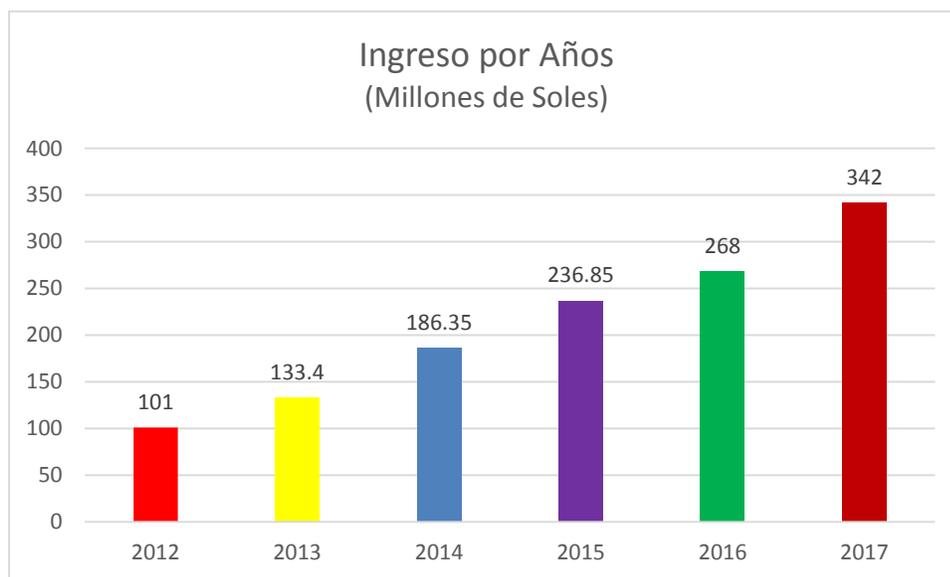
En los últimos seis años, la industria digital publicitaria ha crecido en 241 millones de soles, pasando de 101 millones, en el 2012, a 342 millones, al cierre del 2017. Lo que representa un crecimiento acumulado de 239%.

La inversión publicitaria digital se ubica en el año 2017 en segundo lugar en el ranking de participación en medios utilizados para anunciar con el 14.4% del total, superior al 11.9% registrado en el año 2016¹⁷.

¹⁷ Fuente: Revista Mercado Negro Advertising News / octubre 2016 / Paginas 16 y 17

El formato predominante fue Social Ads, con 34%, superando a Display, que obtuvo una participación de 28%. Ambos representan más del 60% de la inversión¹⁸.

Figura 15: Crecimiento de la inversión publicitaria digital



Fuente: Revista de publicidad y marketing Mercado Negro, Octb. 2016

En lo que respecta a los modelos de compra, la agencia GFK precisó que el más utilizado fue el modelo basado en apariciones (CPM), que representó el 45%, seguido por el modelo por clic o vista (CPC, CPV, CPE) que representó el 38%.

Los sectores de anunciantes que más invirtieron en publicidad digital fueron el de retail (16%), telco (14%), educación con 11% y bebidas con 8%¹⁹.

La inversión en móviles creció más del doble, logró 26% en relación con el 11% que obtuvo en el 2016.

¹⁸ Fuente: Revista Mercado Negro Advertising News / octubre 2016 / Paginas 16 y 17

¹⁹ Fuente: Revista Mercado Negro Advertising News / octubre 2016 / Paginas 16 y 17

5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

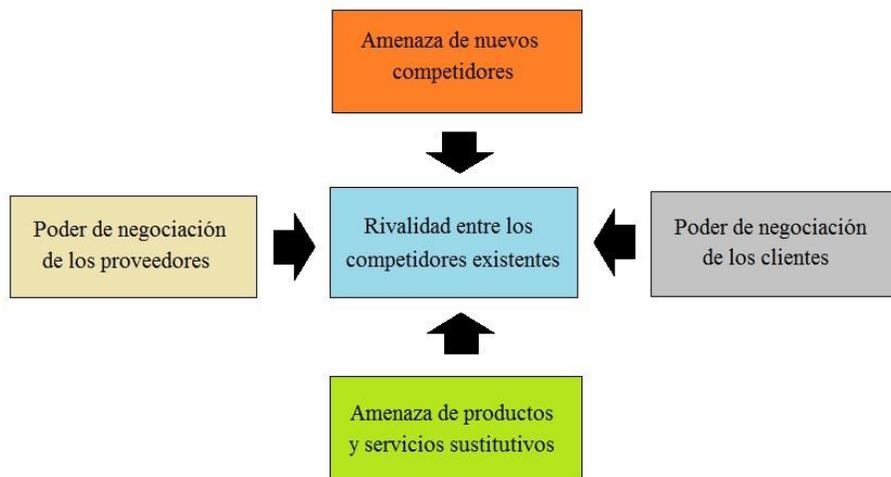
Las cinco fuerzas de Porter es uno de los modelos más famosos elaborado por el Ingeniero y profesor Michael Porter en el año 1979.

Mediante este modelo se analiza el nivel de competencia dentro de una industria para poder desarrollar una estrategia de negocio.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenazas de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores. Asimismo, comprende dos fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los Clientes.

A continuación, se presenta el análisis de estas 5 fuerzas y su influencia en la industria y la empresa:

Figura 16: Modelo Porter de las 5 fuerzas y su influencia en la industria y la empresa



www.economianivelusuario.com

Fuente: PORTER, Michael. Ventaja competitiva. Mexico DF: Continental, 1989 Pag. 51

5.2.1. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos productos o servicios similares que satisfacen la misma necesidad que nuestro producto o servicio y que por tanto puede ser comprado por el cliente.

Existen múltiples formas de satisfacer la necesidad del servicio de publicidad en las empresas, sin embargo, algunas de ellas como la publicidad impresa y las activaciones de campañas de marketing presencial para el lanzamiento de nuevos productos y potenciamiento de marcas, han sido cubiertas por la publicidad en medios digitales, ya que la misma tiene mayor llegada al público objetivo a través de los medios online.

5.2.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Las barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores en el sector audiovisual son muy bajas; debido a la poca inversión que se requiere para adquirir equipos de producción audiovisual.

Adicionalmente, el sector audiovisual ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, sobre todo en las empresas MiPymes. Este crecimiento del sector audiovisual hace que año a año se diversifique la oferta por el ingreso de nuevos competidores.

Finalmente, el crecimiento empresarial de diversos sectores en el Perú impulsa la demanda por la prestación del servicio audiovisual.

5.2.3. Poder de negociación con los clientes.

Este mercado tiene un modo particular de atraer y fidelizar clientes, y es que principalmente se basa en la recomendación (boca a boca), ²⁰el 70% de los clientes llegan por recomendación directa, y el 30% de los restantes proceden de internet o las redes sociales. En tal sentido, la recomendación directa es el modo más efectivo para asegurar la contratación de los servicios de una empresa en el sector audiovisual.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

La innovación en la tecnología es un factor importante en este sector, por esta razón, la adquisición de los equipos que se utilizan para la producción audiovisual deben ser de última generación para asegurar la calidad del servicio.

Adicionalmente, existe la necesidad de contratar temporalmente a personal para atender la demanda de estos servicios. Sin embargo, existe una amplia oferta de proveedores que proporcionan los equipos y de personal con experiencia en el sector; por lo que se puede inferir que el poder de negociación de estos proveedores es bajo.

5.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras en el mismo sector.

Existe un crecimiento en la demanda de producción de contenidos audiovisuales, debido a la necesidad de las empresas por publicitar sus productos y/o servicios en los medios digitales como el internet a través de redes sociales, debido a su bajo costo en comparación a otros medios publicitarios.

²⁰ Farid Bravo de Rueda “El Negocio Audiovisual”, Primera edición. Agosto 2016

Según lo indicado en el párrafo anterior y debido a las bajas barreras de entrada de nuevos competidores, se puede deducir que existe un gran número de competidores que ofrecen servicios similares. En tal sentido, en la industria audiovisual existe una gran rivalidad entre los competidores.

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

5.3.1. Nivel de atraktividad de productos sustitutos

- La cantidad de productos sustitutos para este tipo de servicio es relativamente baja, ya que la tendencia es a crear publicidades virtuales, utilizando medios audiovisuales.
- Las empresas prefieren contratar publicidad en medios digitales por la mayor cobertura en tiempo real al consumidor, por ello cada vez es menor la publicidad por medios físicos.
- Las activaciones de campañas de marketing tienen una llegada directa al consumidor final, las cuales también usan muchas de ella medios audiovisuales.

Tabla 20: Nivel de atraktividad de productos sustitutos

NIVEL DE ATRACTIVIDAD DE COMPETIDORES INDIRECTOS							
SUSTITUTOS	Poder	1	2	3	4	5	Grado de Atractividad
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Disponibilidad de productos sustitutos al alcance	Baja						4
Medios publicitarios físicos	Alto						2
Resultado	3.00	Neutral					

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Nivel de atraktividad de nuevos competidores

- La imagen de la empresa es un factor clave para lograr la fidelización de los clientes.
- La industria del sector de publicidad audiovisual se encuentra en crecimiento porque la comunicación en redes sociales se vuelve cada vez más importante.
- Para crear una empresa del sector audiovisual los gastos en costos fijos no son muy altos, puesto que pueden iniciar operaciones con lo básico, y tercerizar algunos servicios especializados, u optar por el alquiler de equipos.
- Mientras más variedad respecto a servicios pueda brindar una empresa audiovisual, es más atractiva.
- La calidad en la producción es clave, no solo es la creatividad de la propuesta, sino también el nivel de producción en cuanto a las grabaciones en la calidad de los equipos.

Tabla 21: Nivel de atraktividad de nuevos competidores

NIVEL DE ATRACTIVIDAD DE COMPETIDORES POTENCIALES							
POTENCIALES	Poder	1	2	3	4	5	Grado de Atractividad
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de competidores	Alto						4
Crecimiento relativo de la industria	Alto						4
Costos fijos	Medio						3
Características del servicio	Alto						4
Imagen de la empresa	Alto						4
Resultado	3.80	Atractiva					

Fuente: Elaboración propia

5.3.3. Nivel de atraktividad de negociación de los clientes o consumidores.

- La demanda de clientes solicitando el servicio audiovisual es creciente, puesto que las empresas tienen mayor necesidad de dar a conocer sus marcas interactuando con propuestas audiovisuales.
- Es importante ofrecerle variedad y calidad de servicio al cliente. Generalmente en este rubro los clientes te contactan por recomendaciones y porque han visto algunas producciones de la empresa.
- El cliente tiende a ser muy exigente, es importante dejar las cosas claras al momento de cerrar el trato y enviarle un calendario de entregables con fechas claras para evitar complicaciones.

- La rentabilidad depende mucho de tipo de servicio a brindar, no es lo mismo la rentabilidad generada por un video viral que un spot.

Tabla 22: Nivel de atraktividad de clientes

NIVEL DE ATRACTIVIDAD DE CLIENTES							
CLIENTES	Poder	1	2	3	4	5	Grado de Atractividad
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Cantidad de clientes	Alto						4
Poder de negociación del cliente	Alto						3
Nivel de exigencia del servicio	Alto						5
Rentabilidad generada por los clientes	Alto						4
Resultado	4.00	Atractiva					

Fuente: Elaboración propia

5.3.4. Capacidad de atraktividad de poder de negociación de los proveedores

- Los proveedores de los equipos de tecnología para la producción y post producción son algo variados, pero hay marcas según el tipo de equipo que son más reconocidas y están innovando constantemente.
- Las innovaciones en tecnología de los equipos audiovisuales son constantes, las empresas tienen la necesidad de adquirir equipos de última generación, sin embargo, tienen la opción también de alquilar a terceros, según el tipo de servicio que van a brindar.

Tabla 23: Nivel de atraktividad de proveedores

NIVEL DE ATRACTIVIDAD DE PROVEEDORES							
PROVEEDORES	Poder	1	2	3	4	5	Grado de Atractividad
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de proveedores importantes	Medio						3
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alto						4
Disponibilidad de productos sustitutos	Bajo						2
Resultado	3.00	Neutral					

Fuente: Elaboración propia

5.3.5. Nivel de atraktividad de la rivalidad entre empresas competidoras en el sector

- No todas las empresas tienen la capacidad ni la flexibilidad de adaptarse a los requerimientos de los clientes, no solo el servicio se basa en tener equipos de última generación, sino también contar con un equipo humano de especialistas que sepan identificar y saber recomendar un servicio según las necesidades del cliente.
- Este rubro audiovisual es muy particular, la rivalidad entre empresas del mismo sector existe de forma poco atractiva, puesto que generalmente son los clientes quienes buscan a las empresas directamente para solicitar el servicio, y éstas en su mayoría han sido por recomendaciones y redes de contacto en el entorno.
- La capacidad de dar créditos a los clientes va depender del respaldo económico de la empresa, por lo general en este tipo de servicios los contratos se elaboran especificando un pago de 50% a la firma del contrato y 50% a la entrega del material solicitado. Sin embargo, hay clientes que requieren créditos con mayor facilidad.

- La calidad del servicio es un factor importante de interés para el cliente, por ello las empresas del rubro audiovisual deben estar actualizadas en las nuevas tecnologías, no sólo del uso y adquisición de equipos, sino también de software y personal capacitado.

Tabla 24: Nivel de atraktividad rivalidad de competidores

NIVEL DE ATRACTIVIDAD DE COMPETENCIA EN EL MISMO SECTOR							
COMPETENCIA EN EL MISMO SECTOR	Poder	1	2	3	4	5	Grado de Atractividad
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Flexibilidad del servicio para adecuarse a los requerimientos del cliente	Alto						5
Nivel de rivalidad del sector	Medio						3
Capacidad para dar créditos a los clientes	Bajo						3
Calidad de los servicios de la competencia	Alto						4
Resultado	3.75	Atractivo					

Fuente: Elaboración propia

5.4. Análisis del grado de atraktividad de la industria

Como se puede apreciar en la matriz de atraktividad de las cinco fuerzas, el resultado obtenido es de 3.51 (Atractivo). Mediante este modelo observamos el comportamiento del entorno de la empresa, lo cual nos va permitir tomar decisiones adecuadas, ya que se tomará en consideración las oportunidades actuales y las potenciales amenazas.

Tabla 25: Matriz de atractividad de las cinco fuerzas Porter

MATRIZ DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA						
ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA		1	2	3	4	5
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
ATRACTIVIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	3.00					
ATRACTIVIDAD DE COMPETIDORES POTENCIALES	3.80					
ATRACTIVIDAD DE CLIENTES	4.00					
ATRACTIVIDAD DE PROVEEDORES	3.00					
ATRACTIVIDAD DE LA COMPETENCIA EN EL MISMO SECTOR	3.75					
	3.51					

Fuente: Elaboración propia

5.5. Matriz de perfil competitivo MPC

Para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo se ha considerado los factores críticos de éxito, el mismo que ha derivado del análisis y validación de las entrevistas realizada al gerente de la empresa y cliente, de acuerdo a la metodología de Porter²¹. Este análisis nos permitirá identificar los puntos fuertes y débiles de CREATIVE DV E.I.R.L, así como de los competidores elegidos.

Se puede apreciar que, para poder destacar en el sector audiovisual, se requiere contar con propuestas innovadoras y de calidad, mantenerse a la vanguardia de la tecnología en software y equipos, así como el cumplimiento de los plazos de entrega del servicio ofrecido.

²¹ PORTER, Michael E. “Ventaja competitiva – creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Décimo cuarta impresión, México DF: Continental, 1997, p.19-47

Tabla 26: Matriz de Perfil Competitivo

GRUPO ESTRATEGICO	
MERCADO	A NIVEL NACIONAL
COMPETIDOR FUERTE 1	Wagner Production
COMPETIDOR FUERTE 2	Imabri Producciones

MATRIZ DE NIVEL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CREATIVE DV		Wagner Production		Imabri Producciones	
		VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE
Propuestas innovadoras y de calidad	0,30	4	1,20	4	1,20	3	0,90
Tecnología de punta en software y equipo	0,25	4	1,00	4	1,00	2	0,50
Imagen de la empresa	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Cumplimiento de plazos	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48
Variedad de servicios	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Experiencia del capital humano en el rubro	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
TOTAL	1,00		3,61		3,91		2,56
1. Debilidad Grave 2. Debilidad Menor 3. Fortaleza Menor 4. Fortaleza Mayor							

Fuente: Elaboración propia

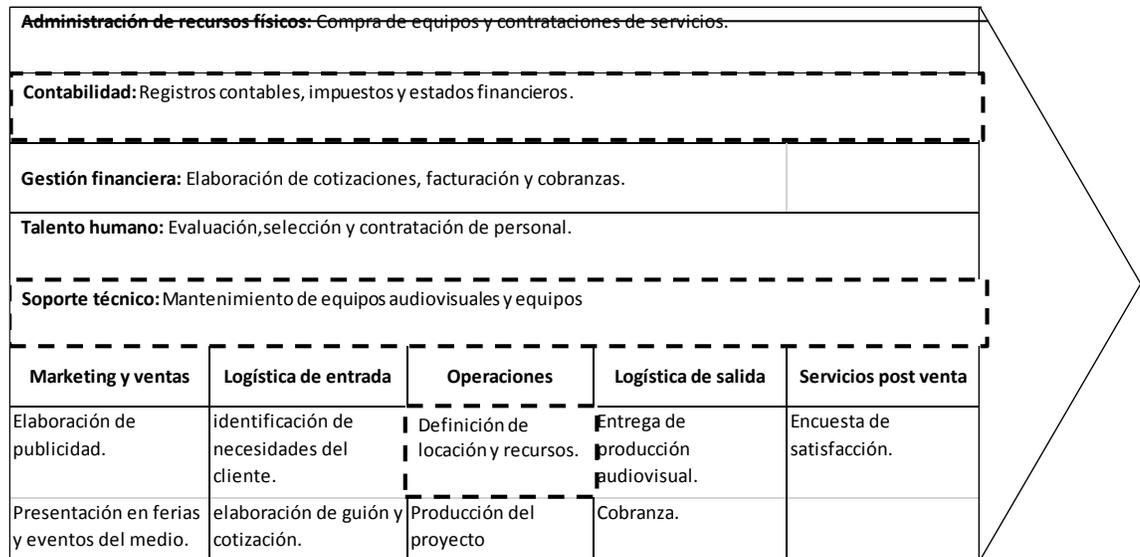
CAPITULO VI: ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo desarrollaremos el análisis interno de la organización, basados en la cadena de valor de Porter. En tal sentido, describiremos las actividades que conforman la cadena de valor de CREATIVE DV E.I.R.L. Posteriormente definiremos los indicadores de dichas actividades, luego identificaremos las competencias y ventajas competitivas de esta Empresa y finalmente describiremos la Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI).

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

Presentamos a continuación la cadena de valor de la empresa CREATIVE DV E.I.R.L.:

Figura 17: Cadena de Valor CREATIVE DV E.I.R.L



Fuente: Elaboración propia

Para identificar los factores de diferenciación de la empresa, dividimos la cadena de valor en actividades primarias y actividades de apoyo o secundarias. Al analizar las actividades

primarias y de soporte o secundarias de la empresa, podremos identificar la ventaja competitiva. La cadena de valor de Porter divide a la empresa en los siguientes elementos:

- **Actividades primarias:** Son las relacionadas directamente con la prestación del servicio al cliente, el marketing, la identificación de la necesidad, la prestación del servicio en sí y el servicio de post-venta.
- **Actividades de soporte o secundarias:** Son aquellas que dan soporte a las actividades primarias, ya que proporcionan los recursos necesarios a dichas actividades. Entre las actividades secundarias, se destacan las siguientes:
 - ✓ Administración de recursos humanos (Comprende la selección, evaluación y contratación de personal y administración de personal)
 - ✓ Compras de bienes y servicios (Solicitud, emisión de Orden de Compra o Servicio, recepción del bien o prestación del servicio, etc.).
 - ✓ Tecnología (Automatización, gestión de procesos e ingeniería, etc.).
 - ✓ Infraestructura empresarial (Contabilidad y finanzas, gerencia general, relaciones públicas, asesoría legal, etc.).
- **Margen:** Diferencia entre el valor total y los costos totales de la organización, para planificar y ejecutar actividades que generen valor.²²

²²PORTER, Michael. "Ventaja Competitiva- Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". Décimo cuarta impresión, México DF: Continental, 1997, p.19-47

Luego del análisis realizado de los procesos de la empresa CREATIVE DV E.I.R.L., se identificaron las siguientes actividades:

Actividades de soporte o secundarias:

Los procesos que están relacionados a las actividades de soporte o secundarias, basados en el modelo de Porter, se detallan a continuación:

- **Administración de recursos físicos:** Esta actividad es realizada por el Asistente Administrativo y comprende la adquisición de bienes o contratación de servicios. Incluye la identificación de la necesidad, la solicitud de compra, la emisión de la orden de compra y la recepción del bien o contratación de servicios.
- **Contabilidad:** Esta actividad es realizada por un Contador *outsourcing* y considera las siguientes funciones: Actualización de los libros y registros contables y elaboración de información contable y financiera para la toma de decisiones.
- **Gestión financiera:** Esta función también es realizada por el Gerente General con el apoyo del Asistente Administrativo. Comprende las siguientes funciones: Elaboración de cotizaciones y facturación y cobranzas; con apoyo de la secretaria de gerencia general.
- **Talento humano:** Esta actividad considera los procesos de contratación del personal, la elaboración de planillas y locación de servicios (Chofer, contador, etc.). El Asistente Administrativo con la supervisión de la Gerencia General son los responsables de esta actividad.

- **Soporte técnico:** Esta actividad es realizada por empresas que son contratadas para dar el mantenimiento de los equipos audiovisuales e informáticos.

Actividades primarias:

Los procesos que están relacionados a las actividades primarias, se detallan a continuación:

- **Marketing y ventas:** Esta función es realizada por el Gerente General. Incluye la elaboración de publicidad a través de diversos medios y la participación en eventos y ferias del sector.
- **Logística de entrada:** En esta etapa se identifican las necesidades del cliente y se elabora el guion que será presentado con la cotización. Es muy importante que en esta etapa se estime y se detallen las actividades requeridas para la entrega del servicio ya que el cumplimiento del plazo de entrega es muy importante en este negocio.
- **Operaciones:** Luego de aprobado el guion por el Cliente se requiere adquirir los materiales y contratar los recursos necesarios para realizar la filmación del proyecto audiovisual. Es en esta etapa de producción donde se ejecuta la filmación en la locación elegida y de acuerdo a lo especificado en el guion aprobado por el Cliente. Una vez realizada la etapa de producción se continúa con la siguiente etapa que es la post-producción, en la cual se edita la filmación, y se mejora la presentación del video y del audio.
- **Logística de salida:** En esta etapa se entrega la producción audiovisual y representa el momento de verdad más importante de la interacción con el Cliente. Una

fortaleza de la empresa es el cumplimiento de los plazos acordados para la entrega del servicio ofrecido.

- Adicionalmente, en esta etapa se realiza la cobranza del 50% restante del costo pactado con el Cliente. Generalmente, la forma de pago se pacta 50% adelantado y el saldo contra entrega del servicio.
- Sin embargo, otra fortaleza adicional de la empresa es su versatilidad para poder adaptarse a la realidad de cada Cliente con respecto a la forma de pago.
- **Servicios post venta:** En esta última etapa la empresa ha establecido implementar una encuesta de satisfacción del Cliente, con la finalidad de recibir una retroalimentación del mismo sobre en qué grado percibe que el servicio ha sido prestado y en que la empresa debe mejorar.

Asimismo, con la finalidad de que se puedan identificar las actividades que son actualmente tercerizadas o que podrían tercerizarse; se han enmarcado dichas actividades en guiones.

En tal sentido, se puede apreciar las actividades de Contabilidad, Soporte Técnico y la definición de locación y recursos (Operaciones); son actividades que son tercerizadas.

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

La cadena de valor de CREATIVE DV E.I.R.L. muestra lo importante que es para la empresa identificar las necesidades del cliente y sobretodo de cubrir sus expectativas.

La empresa está comprometida con brindar un excelente servicio al cliente, lo cual está basado en el cumplimiento del tiempo pactado para la entrega del servicio y de la calidad de la producción audiovisual.

Adicionalmente, se busca alcanzar la excelencia del servicio mediante el monitoreo y seguimiento de las encuestas de satisfacción al cliente.

Tabla 27: Principales indicadores – CREATIVE DV E.I.R.L

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR	INDICADOR DE GESTIÓN	FORMULA
Administración de Recursos Físicos	Disponibilidad de Nuevos Equipos	Cantidad de equipos nuevos
Gestión Financiera	Rentabilidad sobre las ventas	Utilidad Neta / ventas X 100
	Indicador de liquidez	Activos Totales / Pasivos Totales
Talento Humano	Personal Capacitado	Cantidad de personal capacitado
	Presupuesto en capacitación	Presupuesto / Utilidad X 100
Soporte Técnico	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento del Fabricante	Ejecutado / Planificado X 100
Marketing y Ventas	Concreción de clientes nuevos	Cliente nuevos que contratan / Cliente nuevos que cotizan
	Participación en ferias y eventos del medio	Número de veces al año
Logística de Entrada	Cambios en guiones	Numero de modificaciones de guiones
Operaciones	Proyectos audiovisuales producidos	Tiempo de Ejecución / Tiempo Total X 100
Logística de Salida	Rotación de cuentas por cobrar	Ventas anuales a crédito / Cuentas por cobrar
	Nivel de cumplimiento de entrega de las producciones	Total producciones no entregadas a tiempo / Total de producciones
Servicios	Nivel de satisfacción del cliente	Cientes Satisfechos / Total de Clientes X 100

Fuente: Elaboración propia

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

El cuadro siguiente nos permite comparar a través del *benchmarking* a la empresa CREATIVE DV E.I.R.L. con los líderes del mercado en el sector audiovisual, e identificar los elementos que podrían tener ventajas competitivas.

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el *benchmarking* es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros".

Otra definición de *benchmarking* según Fred R. David dice: El *benchmarking* es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales, y así favorecer las ganancias en el mercado. El *benchmarking* implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las "mejores prácticas" entre las empresas competidoras, con la finalidad de duplicar o mejorar tales prácticas.²³

²³ DAVID, Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica". 10mo 1era edición. México. Editorial Pearson. 2008.

Tabla 28: Benchmarking y comparación con los líderes de la industria

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR	Wagner Production	Imabri Producciones	CREATIVE DV
Marketing y ventas	Cuenta con área de marketing y área de ventas con personal capacitado.	No cuenta con personal especializado en el área de marketing.	No cuenta con personal especializado en el área de marketing. El Gerente General asume las labores de marketing y ventas.
Logística y operaciones	Cuenta con personal especializado para el desarrollo de los proyectos audiovisuales.	Contrata el personal según el proyecto a desarrollar.	Comparte el personal especializado para las labores de producción, los demás recursos tienen que ser contratados.
Finanzas (créditos y cobranzas)	Otorga a los clientes principales hasta 60 días para el pago de facturas.	Otorga hasta 15 días para el pago de facturas, días contados luego de la entrega del servicio solicitado.	Otorga hasta 30 días para el pago de facturas, días contados luego de la entrega del servicio solicitado.
Adquisición de equipos y soporte técnico:	Cuenta con equipos de tecnología de última generación y adquiere equipos cada 2 años.	Adquiere equipos de tecnología en un periodo de 3 a 4 años.	Cuenta con equipos de tecnología de última generación y adquiere equipos cada 2 años.

Fuente: Elaboración propia

Es importante aplicar esta herramienta para conocer cómo se comportan nuestros competidores y de qué forma entregan valor a sus clientes, partimos en este proceso identificando a nuestros competidores para luego evaluarlos y posteriormente diseñar una estrategia que nos conlleve a lograr una ventaja competitiva.

Las competencias que se han identificado al interior de CREATIVE DV E.I.R.L. y que de alguna manera le está permitiendo posicionarse en el mercado en el rubro audiovisual, son las siguientes:

- **Conocimiento del negocio y buenas relaciones:** El gerente tiene amplio conocimiento del negocio y contactos en el medio que le permite cerrar proyectos directamente, esta es una de las fortalezas principales.

- Tiempo de entrega: El tiempo de entrega del servicio ofrecido, además de la calidad y el personal capacitado, son unos de los puntos importantes por lo que se fideliza a los clientes, y en ese sentido CREATIVE DV E.I.R.L. trabaja bajo un cronograma por cada proyecto, cumpliendo los plazos establecidos de manera coordinada.
- Calidad tecnológica y técnica en el servicio: La adquisición de equipo de tecnología de última generación y el conocimiento técnico del personal, hacen en conjunto que se realicen trabajos con alta calidad, y satisfacer al cliente más exigente.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Utilizando el marco conceptual de Michael Porter podemos decir que la ventaja competitiva de la empresa se encuentra en la capacidad que tiene el personal de la empresa para interpretar los requerimientos del cliente y plasmarlos en las producciones audiovisuales, en la calidad del servicio del material que se produce y en el cumplimiento de tiempos de la entrega de la producción solicitada.

Esto es respaldado por la encuesta realizada a los clientes, quienes tienen la percepción favorable respecto a la calidad de servicio 97% y cumplimiento 99%, y en cuanto al nivel de confianza que expresan al preguntarle si volverían a tomar el servicio de requerirlo nuevamente y si lo recomendaría dan una respuesta de 98% favorable.

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

Nuestro prestigio y posicionamiento ganado en el mercado hasta el momento se debe principalmente a que contamos con un equipo humano de trabajo calificado y actualizado

con las tecnologías que el rubro requiere, contamos actualmente con una cartera de clientes que están fidelizados con CREATIVE DV E.I.R.L.

Con la finalidad de identificar los recursos y capacidades que pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo realizaremos el análisis VRIO.

En primer lugar, identificaremos los recursos y capacidades y posteriormente realizaremos un análisis de los mismos para determinar la ventaja competitiva.

Tabla 29: Auditoría de Recursos y Capacidades

Recursos Físicos	Recursos Financieros	Recursos Humanos	Recursos Organizativos
Local propio. Equipos de última generación.	Autofinanciación. Capacidad de inversión.	Experiencia. Formación técnica.	Reputación. Capacidad Directiva.
Fuente: Elaboración propia.			

Tabla 30: Análisis VRIO

Recursos y Capacidades	Tipo de Ventaja Competitiva		Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible		
	Reducir Costes	Valor Añadido	Valioso	Escaso	Difícil de Imitar
Local Propio	X		X		
Equipos de última generación		X	X		
Autofinanciación	X		X		
Capacidad de Inversión	X		X		
Experiencia		X	X	X	
Formación Técnica		X	X	X	
Reputación		X	X	X	X
Capacidad Directiva		X	X		
Fuente: Elaboración propia.					

Del cuadro anterior se puede observar que la empresa cuenta con dos ventajas competitivas temporales (Experiencia y formación técnica) y una ventaja competitiva sostenible (Reputación).

6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

La Matriz EFI o Matriz de Evaluación Interna es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para

que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores que las cifras²⁴.

Una matriz EFI se desarrolla de manera similar a la matriz EFE (ver punto 4.7 Matriz EFE)

Tabla 31: Matriz EFI

MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO - EFI				
N°	FORTALEZAS	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Cuenta con buena reputación en el sector	0.21	4	0.84
2	Capacidad del personal para interpretar los requerimientos del cliente y plasmarlos en las producciones audiovisuales.	0.19	4	0.76
3	Calidad del material de producción.	0.16	4	0.64
4	Cuenta con equipos de tecnología de punta.	0.10	3	0.30
5	Ubicación estratégica de la oficina.	0.03	3	0.09
6	Participación en actividades, ferias y conferencias del medio	0.04	3	0.12
SUB-TOTAL		0.73		2.75
N°	DEBILIDADES	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Pocos recursos técnicos para atender la demanda	0.09	1	0.09
2	Fuerza de venta reducida y concentrada en la gerencia.	0.06	1	0.06
3	No se realiza análisis de mercado para la búsqueda de nuevas líneas de negocios.	0.03	2	0.06
4	Falta de planificación de las actividades que se realizan en la empresa.	0.04	2	0.08
5	No se cuenta con un buen clima laboral interno para sus colaboradores.	0.05	1	0.05
SUB-TOTAL		0.27		0.34
TOTAL		1.00		3.09
1. Debilidad mayor 2. Debilidad menor 3. Fortaleza menor 4. Fortaleza mayor				

Fuente: Elaboración propia complementada con información obtenida de la entrevista del gerente general.

El resultado ponderado es de 3.09, esto indica que la empresa tiene una posición interna fuerte.

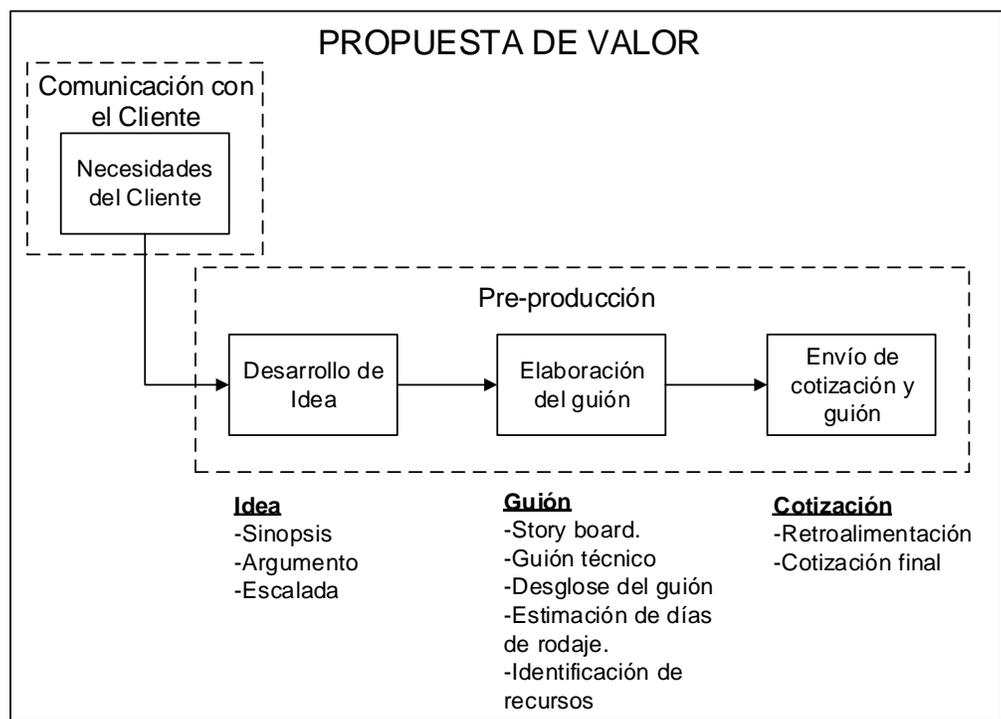
²⁴ DAVID, Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica". 10mo 1era edición. México. Editorial Pearson. 2008.

El factor con mayor relevancia del éxito de CREATIVE DV E.I.R.L. se debe a que cuenta con personal calificado y responde las entregas de las producciones en los tiempos establecidos.

- La empresa contribuye a la generación de valor de cada uno de los stakeholders de la siguiente manera:
- Trabajadores: Se busca motivar a los trabajadores, a través de la capacitación, la implementación de incentivos por cumplimiento de metas de ventas; lo cual va a conllevar a la mejora del clima laboral.
- Clientes: La empresa busca prestar servicios que satisfagan las reales necesidades de los Clientes y no lo que el Cliente cree que necesita. Es en ese sentido que la propuesta de valor para estos stakeholders, estará soportada por los siguientes seis pilares:
 1. Realizar una reunión inicial donde se pretende entender el objetivo del cliente y el presupuesto asignado, para la creación o mejora de una herramienta de comunicación audiovisual.
 2. Dar acompañamiento para determinar el impacto de la implementación audiovisual que se está realizando o qué se piensa realizar.
 3. Crear una propuesta, con un equipo óptimo para cumplir los objetivos del cliente, buscando optimizar los recursos técnicos y el presupuesto asignado.
 4. Dar acompañamiento y seguimiento al producto y/o servicio entregado.

5. Ofrecer un servicio integrado para la solución del objetivo de comunicación audiovisual.
 6. Servicio post-venta, identificando nuevas necesidades que permitan un impacto positivo para el cliente.
- Accionistas: La empresa busca maximizar las ganancias de los accionistas, a través de:
 1. Incremento de Ventas. Para lo cual se preocupa por ofrecer servicios de calidad para asegurar la fidelidad de los clientes.
 2. Reducción de Costos. Por medio de la revisión de los procesos y la búsqueda de eficiencia.
 - Proveedores: La empresa busca establecer buenas relaciones con sus proveedores, para lo cual, como contraprestación de un costo razonable, espera recibir productos y suministros de calidad y en el momento preciso.
 - Comunidad: La empresa busca cumplir con el cuidado del medio ambiente y para esto tiene implementada entre otras medidas el uso de contenedores diferenciados para promover el reciclaje de los desechos que la misma empresa genera.
 - Gobierno: La empresa cumple con sus obligaciones tributarias y las normativas vigentes que regulan sus actividades como por ejemplo protección al Consumidor, Protección de Datos personales, etc.

Figura 18: Propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VII: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIA

7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Empresa CREATIVE DV E.I.R.L.se han construido a partir de la misión y visión, formando parte del rumbo estratégico de la misma.

7.1.1. Objetivos estratégicos

En la Tabla 27 se establecen y formulan los objetivos estratégicos, tomando como base las expectativas que tiene el Gerente de la CREATIVE DV E.I.R.L.

Tabla 32: Formulación de objetivos estratégicos

VISIÓN
"Consolidarnos en el año 2022, dentro de las diez empresas líderes en el mercado audiovisual apoyados en tecnología de punta que genere en la empresa volverse más competitiva y eficiente en la prestación de servicios integrales e innovadores los cuales generen valor para sus accionistas"
MISIÓN
"Diseñar y producir a nivel nacional medios audiovisuales gráficos y creativos de alta calidad técnica y contenidos innovadores con apoyo de tecnología de punta, lo que le permita a la empresa, además de satisfacer las demandas de las Medianas y grandes empresas, satisfacer y superar sus expectativas y por ultimo generar un lazo de fiabilidad con los clientes actuales y confianza con futuros clientes en el servicio ofrecido generando valor a nuestros grupos de interés"
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
Diversificar los servicios prestados por la empresa volviéndola más competente en el mercado para el 2022.
Ampliar la cartera de clientes corporativos incorporando también a pequeñas empresas al 2022.
Desarrollar nuevos mercados incursionando a nivel nacional hasta el 2002.

Fuente: Elaboración propia

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

Perspectivas del cliente: Diversificar los servicios prestados por la empresa al 2022.

Para contribuir al logro de la visión que persigue la empresa y mejorar el posicionamiento de la misma, es necesario diversificarse y en tal sentido, consideramos que CREATIVE DV E.I.R.L. debería convertirse en una empresa que preste servicios 360.

Perspectivas del cliente: Ampliar la cartera de clientes corporativos incorporando también a pequeñas empresas al 2022

Con la finalidad de alcanzar nuestra visión propuesta, es importante que la empresa se preocupe por mantener en cartera a los clientes actuales y fidelizar nuevos clientes, implementando un proceso de captación de clientes, el mismo que se basará en el análisis e identificación de clientes potenciales, ofreciéndoles nuevos servicios complementarios e innovadores, según sus necesidades.

Siendo considerados clientes corporativos para CREATIVE DV E.I.R.L., aquellos que requieren nuestros servicios en dos o más oportunidades.

Perspectivas de la empresa: Desarrollar nuevos mercados incursionando a nivel nacional hasta el 2002.

También enmarcados dentro la visión propuesta, se comprende como sumamente importante la consolidación de la empresa a partir del crecimiento en cuanto a cobertura geográfica, dentro del territorio nacional en vista de la mayor facilidad que se tiene para ejercer un control directo e inmediato sobre la nueva cartera de empresas que se conviertan en clientes.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

Para alcanzar los Objetivos Estratégicos de CREATIVE DV E.I.R.L., definidos anteriormente, se continua con el diseño y formulación de estrategias, para lo cual se desarrollará el modelo del océano azul, la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz interna-externa (IE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

7.2.1. Modelo del océano azul

W. Chan Kim y Renée Mauborgne en un libro del mismo nombre (“Blue Ocean Strategy”) fueron quienes formularon esta estrategia, en el que destaca la importancia de la innovación y la creatividad para abrir nuevos mercados, buscando alejarse de la competencia que existe en los mercados existentes.

El objetivo es crear nuevos negocios en los denominados océanos azules, lejos de la competencia de los saturados mercados dentro de una industria, a la cual se les denomina “océanos rojos”.

Esta es una de las herramientas más populares y de mayor uso de las empresas para generar sus estrategias.

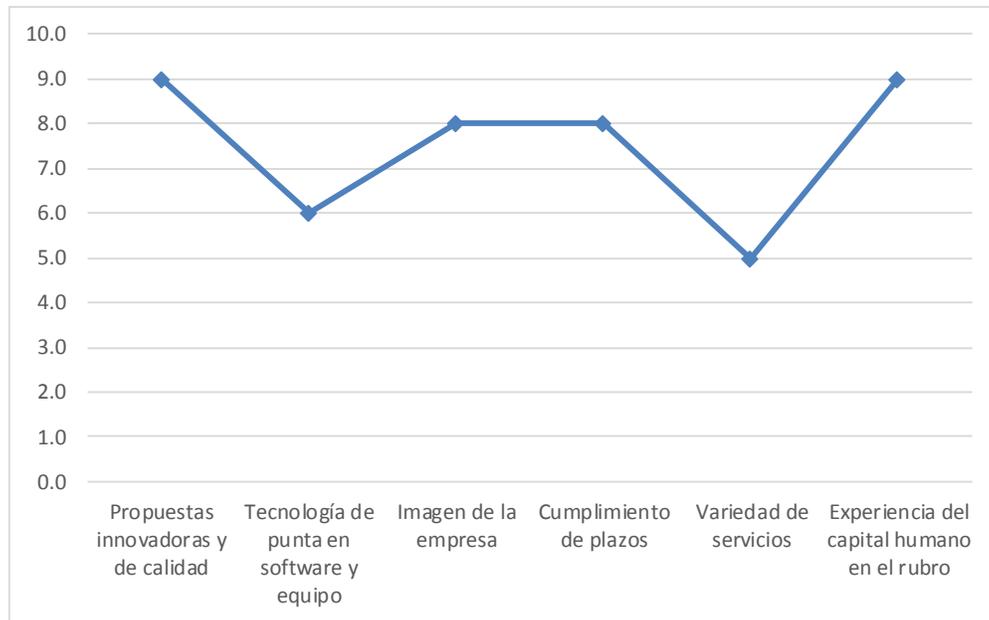
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Para elaborar el lienzo de la estrategia actual (Ver gráfico 7.1), se han identificado 6 variables del servicio que brinda la empresa CREATIVE DV E.I.R.L. y que son críticas para las empresas que están dentro de la industria.

La calificación se ha establecido en el rango de 1 a 10, donde 1 es bajo y 10 es alto.

Se puede apreciar en la figura 20 que las variables que tienen menor calificación son Tecnología de punta en software y equipo y Variedad de servicios.

Figura 19: Lienzo de la estrategia actual de CREATIVE DV E.I.R.L.



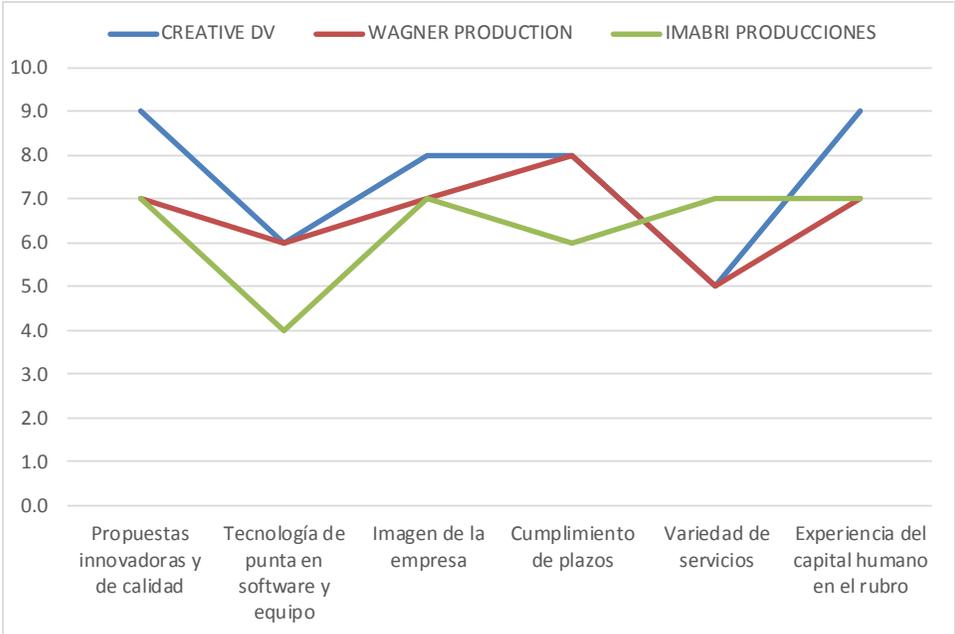
Fuente: Elaboración propia

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia actual de la industria

El lienzo de la estrategia de la industria muestra a CREATIVE DV E.I.R.L., comparado con sus dos principales competidores Wagner Production e Imabri Producciones; las mismas que han sido seleccionadas por ser empresas de características similares con CREATIVE DV. Asimismo, para el análisis de la industria se han considerado las mismas 6 variables identificadas en el análisis del lienzo actual de la empresa.

En la figura 21, se puede apreciar que las variables Propuestas innovadoras y calidad y Experiencia de capital humano tienen un puntaje más alto para CREATIVE DV E.I.R.L. en comparación a las empresas Wagner Production e Imabri Producciones.

Figura 20: Lienzo de la estrategia de la industria



Fuente: Elaboración propia

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

Con la finalidad de reconstruir los elementos del valor para el cliente dentro de una nueva curva de valor para la industria, se ha desarrollado el esquema de las cuatro acciones.

La misma que consiste en cuestionar mediante cuatro preguntas claves la lógica estratégica y el modelo de negocio de la industria

Estas preguntas se detallan a continuación:

- ¿Cuáles variables de la industria se debe eliminar?
- ¿Cuáles variables se deben reducir debajo de las normas de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

En base al análisis de las preguntas antes mencionadas, se ha elaborado la Matriz, Eliminar, reducir, incrementar, y crear de CREATIVE DV E.I.R.L.SAC; la misma que nos ha permitido identificar las siguientes cuatro acciones:

Tabla 33: Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear de CREATIVE DV E.I.R.L

Variables	Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
Propuestas innovadoras y de calidad			1.0	
Tecnología de punta en software y equipo			1.0	
Imagen de la empresa				
Cumplimiento de plazos				
Variedad de servicios				
Experiencia del capital humano en el rubro			1.0	
	0	0	3	0

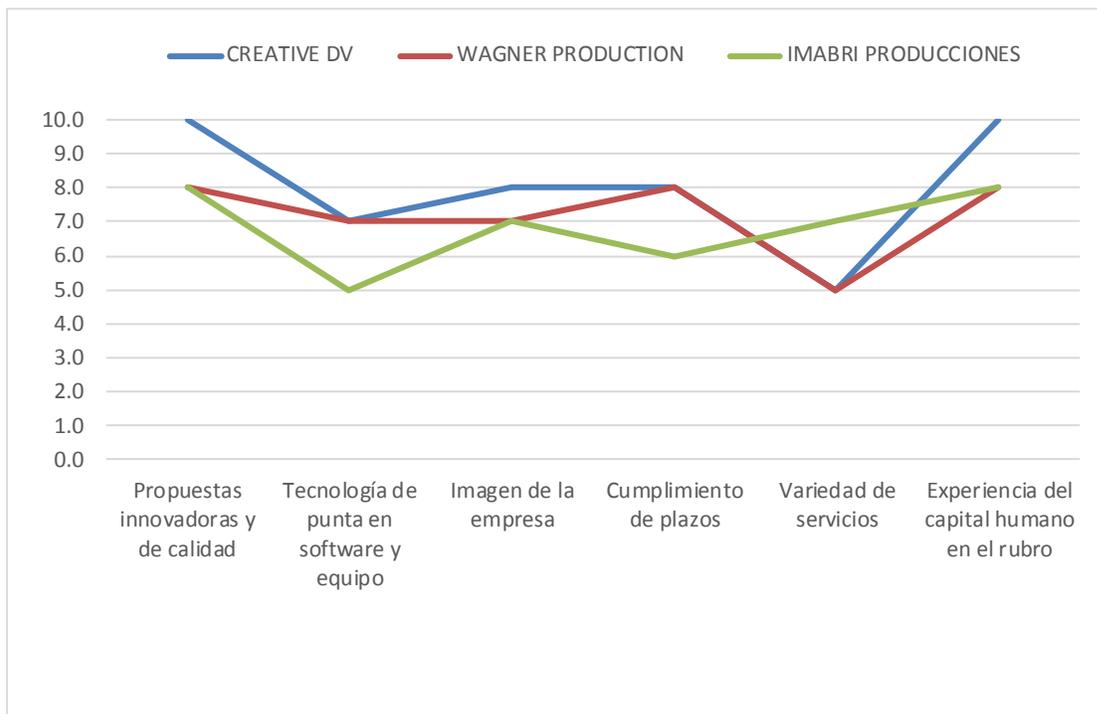
Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior se han definido tres acciones para incrementar.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

En base al esquema de las cuatro acciones, se creó una nueva variable y se incrementaron de siete a ocho, con lo cual se obtiene un nuevo lienzo estratégico. Tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 21: Lienzo de la nueva estrategia considerada



Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Matriz FODA

Esta es una de las herramientas más utilizadas por las empresas para generar sus estrategias.

Tabla 34: Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
MATRIZ FODA		F1	Cuenta con buena reputación en el sector	D1	Pocos recursos técnicos para atender la demanda
		F2	Capacidad del personal para interpretar los requerimientos del cliente y plasmarlos en las producciones audiovisuales.	D2	Fuerza de venta reducida y concentrada en la gerencia.
		F3	Calidad del material de producción.	D3	No se realiza análisis de mercado para la búsqueda de nuevas líneas de negocios.
		F4	Cuenta con equipos de tecnología de punta.	D4	Falta de planificación de las actividades que se realizan en la empresa.
		F5	Ubicación estratégica de la oficina.	D5	No se cuenta con un buen clima laboral interno para sus colaboradores.
		F6	Participación en actividades, ferias y conferencias del medio.		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS			
O1	Nueva Ley para inversión en investigación, desarrollo e innovación permitirá deducir gastos hasta en un 175% para el cálculo del Impuesto a la Renta.				
O2	Oportunidades para desarrollar nuevas líneas de negocios dentro del rubro.			O2-D1	Realizar alianzas estratégicas con empresas o especialistas
		O2-F2	Desarrollar un plan de marketing segmentando a los Clientes e identificando sus necesidades.	O2-D2	Incorporar personal para dar soporte al crecimiento de la empresa.
O3	El consumidor es mas visual y tiende al uso de equipos de última generación para acceder a la información con mayor facilidad	O3-F6	Adquirir con mayor frecuencia equipos de última tecnología.		
O4	Formalización de pequeñas empresas que requieren el servicio de producción audiovisual.	O4-F3	Incorporar como clientes potenciales a las pequeñas empresas que se formalizan.	O4-D3	Contratar un especialista en Marketing para que elabore un plan de mercado
O5	Proyecto de Ley para fomentar desarrollo de la cinematografía y audiovisual en el Perú.	O5-F3	Ingresar a nuevos mercados a nivel nacional.	O5-D4	Desarrollar un plan estratégico para establecer los objetivos, metas y planes
O6	Mayor acceso a adquirir equipos de última generación.				
O7	Mayor acceso a información disponible en la red sobre imágenes corporativas y publicidad de sus productos y/o servicios.	O7-F1	Ampliar la cartera de clientes corporativos	O7-D5	Desarrollar planes de incentivos de ventas
O8	Tendencia a digitalizar la información, se evita la impresión de papelería y otros materiales que atentan contra el medio ambiente.				
AMENAZAS					
A1	Ley 29733: De protección de datos personales (Tener el consentimiento de los titulares de datos personales para el uso de imágenes).	A1-F1	Implementar compromisos de confidencialidad de información con los Clientes y promocionarlo en la página web.		
A2	Normas de la publicidad en defensa del consumidor.	A2-F1	Solicitar asesoría de un especialista en normas de defensa del consumidor.		
A3	El reciclaje de los equipos en desuso muchas veces no tiene el destino adecuado y contribuyen a la contaminación ambiental.	A3-F1	Implementar política de respeto al medio ambiente para asegurar un uso responsable de los equipos en desuso y comunicarla a los clientes.		
A4	Bajas barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.	A4-F2	Desarrollar productos innovadores para lograr ventaja competitiva	A4-D5	Capacitar al personal en cursos de innovación y nuevas técnicas como Design Thinking

Fuente: Elaboración propia

7.2.3. Matriz PEYEA

Es utilizada para entender la posición estratégica de una organización. La matriz PEYEA es un esquema de cuatro cuadrantes donde se indican si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, son adecuadas para una organización.

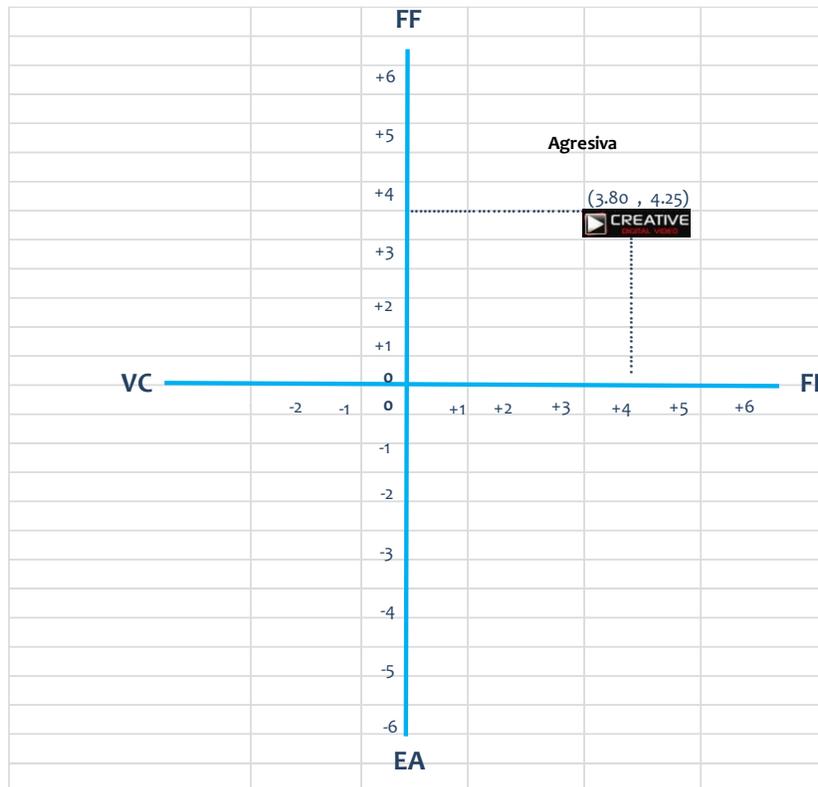
Tabla 35: Matriz PEYEA

		Valor	Promedio
E s t r a t e g i a	Fuerza Financiera (FF) Eje Y		
	Apalancamiento	5	
	Liquidez	6	
	Flujo de caja	5	
	Retorno de la inversión	4	
	Riesgo involucrado en el negocio	2	
	Total	22	5.50
	Fuerza de la Industria (FI) Eje X		
	Potencial de crecimiento	5	
	Potencial de utilidades	5	
	Estabilidad Financiera	5	
	Conocimiento tecnológico	6	
	Utilización de recursos	6	
Facilidad de entrar al mercado	5		
Total	32	6.40	
E s t r a t e g i a	Estabilidad del Ambiente (EA) Eje Y		
	Cambio tecnológico	-1	
	Tasa de inflación	-1	
	Variabilidad de la demanda	-1	
	Rango de precios de productos competitivos	-3	
	Rivalidad / presión competitiva	-5	
	Barrera de entrada al mercado	-6	
	Total	-5	-1.25
	Ventaja Competitiva (VC) Eje X		
	Participación en el mercado	-2	
	Calidad del servicio	-1	
	Ciclo de vida del producto	-2	
	Lealtad del consumidor	-2	
Innovación	-1		
Total	-8	-1.60	

Vector direccional	
EJE X : VC + FI = 4.20 + (-1.00)	4.80
EJE Y : FF + EA = 3.75 + (-1.00)	4.25

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Posturas estratégicas según Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

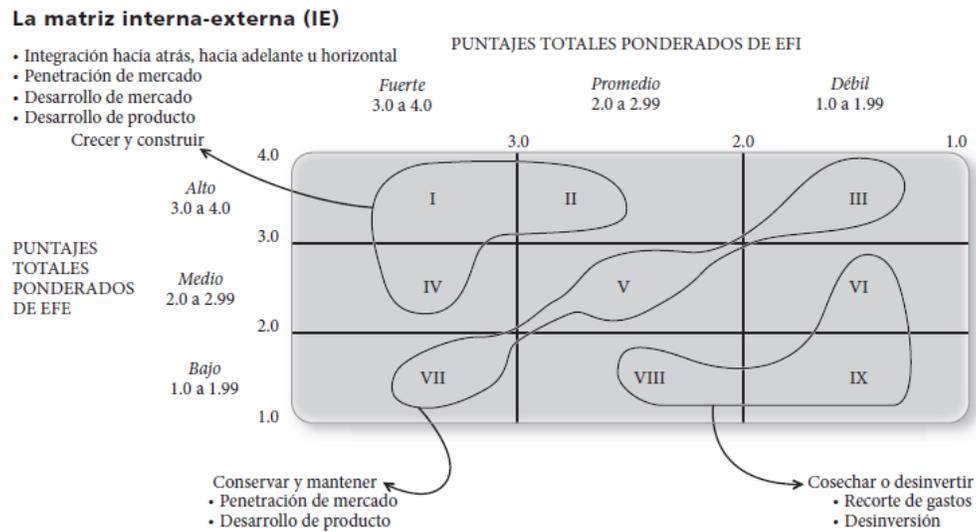
La organización goza de buena posición financiera para usar las fortalezas, así como superar las debilidades.

Se recomienda estrategias de crecimiento, expansión, penetración de mercado, desarrollo de productos y otros mercados.

Matriz interna externa

La Matriz Interna - Externa (IE) coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas, como se ilustra en siguiente figura.

Figura 23: Matriz interna-externa (IE)



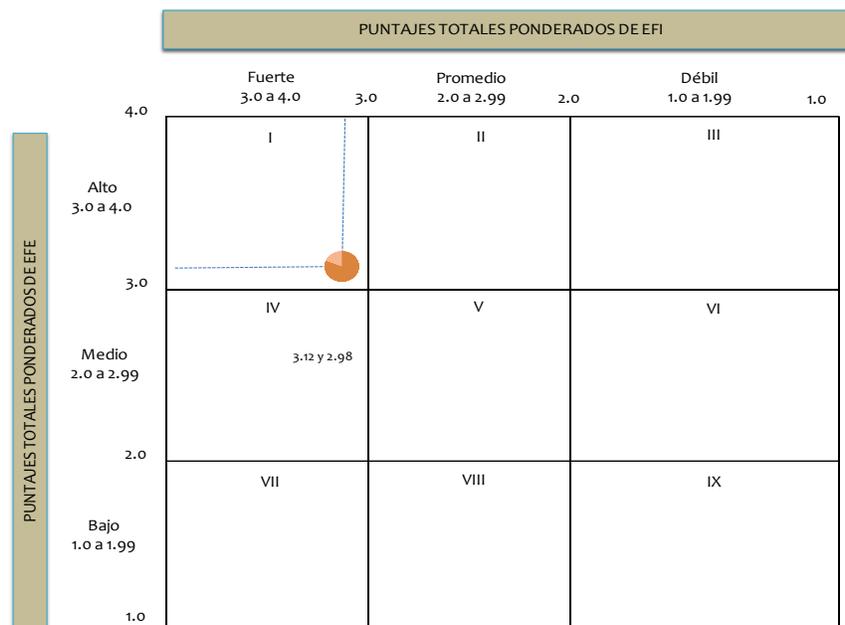
Fuente: SAINZ DE VICUÑA ANCIN, Jose. El Plan estratégico en la práctica. Madrid. Tercera edición. Esic Editorial. 2012. pag. 158-159

Esta matriz interna se basa en 02 dimensiones claves:

Los puntajes totales ponderados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), en el eje “X”, que en el caso de nuestra empresa arroja un resultante de 3.09.

Los puntajes totales ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), en el eje “Y”, que en el caso de nuestra empresa arroja un resultante de 3.03.

Figura 24: Matriz interna y externa CREATIVE DV E.I.R.L



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, CREATIVE DV E.I.R.L. se ubica actualmente en el cuadrante I, esto quiere decir, que la prescripción es crecer y construir, por lo que las estrategias que se deben adoptar son:

Estrategias intensivas: Penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Estrategias de integración: Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal.

7.2.4. Matriz de Ansoff

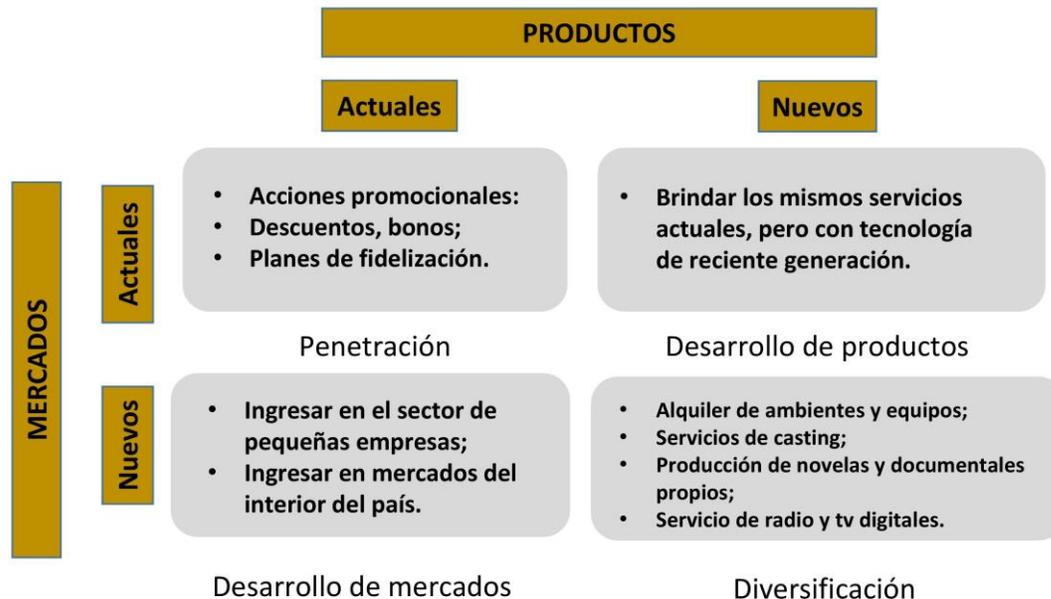
Denominada también de Producto – Mercado, ayuda al presente trabajo en la medida que nos permite clasificar y observar cuatro cuadrantes de cursos de acción probables, combinación de los siguientes factores:

1. Mercados actuales con productos actuales;
2. Mercados nuevos con productos actuales;
3. Mercados actuales con productos nuevos;
4. Mercados nuevos con productos nuevos.

Como resultado de estas combinaciones, se generan cuatro propuestas estratégicas

1. Penetración de Mercados;
2. Desarrollo de Mercados;
3. Desarrollo de Productos;
4. Diversificación

Figura 25: Matriz de Ansoff (Producto – Mercado) de CREATIVE DV E.I.R.L.

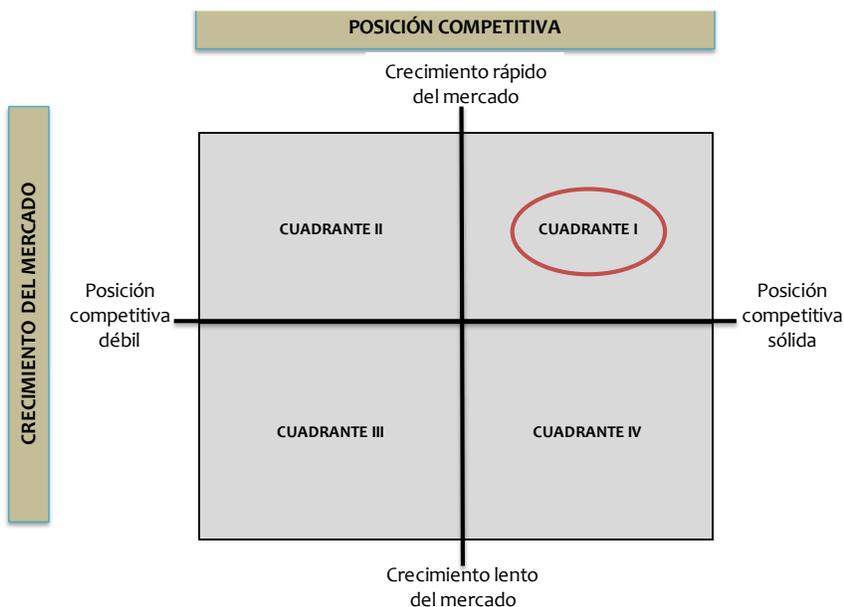


7.2.5. Matriz de la gran estrategia

Esta matriz es una herramienta que ayuda a formular estrategias alternativas, Se divide en 04 cuadrantes, que están basada en dos dimensiones de valoración: La posición competitiva y crecimiento del mercado o de la industria. La empresa CREATIVE DV E.I.R.L., se encuentra en el cuadrante I, ya que es un sector de crecimiento rápido.

Tiene una posición competitiva sólida, siendo una industria fragmentada goza de buenos clientes leales, siendo ello una de las bases de su fortaleza.

Figura 26: Matriz de la gran estrategia de CREATIVE DV E.I.R.L.



Fuente: Elaboración propia

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

En la elaboración de este capítulo se ha utilizado el análisis de las siguientes matrices: el análisis de la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), el análisis de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) para posteriormente desarrollar las Matrices de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la Matriz de posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz Interna y Externa (IE), Oceano Azul y la matriz de la Gran Estrategia, obteniendo como resultado que la empresa CREATIVE DV E.I.R.L. debe aplicar las siguientes estrategias:

- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Penetración de mercado.

CAPITULO VIII: SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1. Método factores estratégicos clave

En base a la información trabajada en el capítulo anterior de las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA, IE, Gran Estrategia y Modelo del Océano Azul, se ha podido identificar que las estrategias que se repiten son:

- **Desarrollo de mercado:** Consiste en introducir productos o servicios ya existentes en una nueva área geográfica.
- **Desarrollo de producto:** Consiste en incrementar las ventas de una empresa a través de la mejora de los productos o servicios existentes o el desarrollo de productos o servicios nuevos.
- **Penetración de mercado:** Consiste en mejorar la participación del mercado para los productos o servicios existentes a través de estrategias y campañas de marketing.

8.1.1. Criterios de selección

Para seleccionar la mejor estrategia, se tomó la decisión de coordinar y concretar una reunión de trabajo con el Gerente General, con la finalidad de involucrar al líder de la empresa.

De la lluvia de ideas obtenidas en la reunión de trabajo se han seleccionado los siguientes factores claves para el éxito de la empresa:

Tabla 36: Criterio de selección

CRITERIOS DE SELECCIÓN	PESO
Calidad de servicio	0.30
Conocimiento del negocio	0.30
Uso de tecnología	0.20
Diversificación de servicios	0.30
Rentabilidad	0.20
TOTAL	1.00

Fuente: Elaboración propia

8.1.2. Matriz de selección

Para la matriz de selección de las estrategias utilizaremos como criterios los factores descritos en el punto N° 8.1.1; tal como se puede apreciar en la matriz adjunta:

Tabla 37: Matriz de selección

MATRIZ DE SELECCIÓN							
CRITERIOS DE SELECCIÓN	PESO	E1: Desarrollo de productos	PONDERACIÓN	E2: Desarrollo de mercado	PONDERACIÓN	E3: Penetración de mercado	PONDERACIÓN
Calidad de servicio	0.30	4	1.20	4	1.20	4	1.20
Conocimiento del negocio	0.30	5	1.50	5	1.50	4	1.2
Uso de tecnología	0.20	4	0.80	5	1.00	4	0.8
Diversificación de servicios	0.30	5	1.50	4	1.20	4	1.2
Rentabilidad	0.20	5	1.00	4	0.80	3	0.6
TOTAL	1.00		6.00		5.70		5.00

Legenda: 1. Muy mal pronóstico, 2. Mal pronóstico, 3. Pronóstico medio, 4. Buen pronóstico, 5. Muy buen pronóstico

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la sumatoria de los valores obtenidos de la ponderación de cada una de las estrategias, se puede observar que la estrategia de desarrollo de productos es la que alcanza el más alto puntaje, seguida de las estrategias de desarrollo de mercado y penetración de mercado, respectivamente.

8.2. Método de escenarios

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Escenario N° 01 – Optimista

- Crecimiento del PBI 5%.
- Inflación igual al rango meta del Banco Central de Reserva (BCR).
- El dólar se mantiene estable.
- Incremento de la innovación tecnológica.
- Crecimiento del uso de redes sociales.

Escenario N° 02 – Pesimista

- Crecimiento del PBI 1%.
- Inflación por encima del rango meta del BCR.
- Incremento del tipo de cambio.
- Incremento de conflictos sociales que impide la inversión.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

Como se puede observar en la tabla 8.2 se han comparado dos escenarios: optimista y pesimista. Asimismo, se puede apreciar en esta misma tabla que para el caso del escenario optimista, es la estrategia E-02 Desarrollo de Producto la que resulta como altamente favorable. Sin embargo, en caso de cambiar el escenario a pesimista, sería poco favorable para esta misma estrategia; siendo en tal sentido este escenario más complicado para la toma de decisiones de la alta dirección de la Empresa.

Tabla 38: Tabla de comparación de estrategias con escenarios

ESTRATEGIAS	Escenario No.1	Escenario No.2
	Optimista	Pesimista
E-01 Desarrollo de Mercado	Favorable	Poco favorable
E-02 Desarrollo de Producto	Altamente favorable	Poco favorable
E-03 Penetración de Mercado	Favorable	Poco favorable

Fuente: Elaboración propia

8.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC

En la Tabla 8.3 se muestra la Matriz Cuantitativa de la Planeación estratégica (MPEC), la misma que ha sido desarrollada siguiendo el procedimiento de los seis pasos requeridos para su elaboración; los cuales se detallan a continuación:

Paso 1. Anotar la lista de oportunidades / amenazas externas claves para la empresa y la lista de las fortalezas / debilidades internas.

Paso 2. Asignar ponderaciones a cada uno de los factores claves internos y externos.

Paso 3. Examinar las matrices EFE y EFI desarrolladas anteriormente, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización.

Paso 4. Determinar los puntajes del grado de atractivo (PA).

Paso 5. Calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA). Cuyo resultado es el producto de la ponderación de los factores claves internos y externos por el grado de atractivo (PA) de cada estrategia.

Paso 6. Calcular la calificación total del grado de atractivo. La calificación total del grado de atractivo (CTA), nos muestra que estrategia es la más atractiva de un conjunto de alternativas.

Tabla 39: Matriz de planeación estratégica cuantitativa-MPEC

			Estrategia 1: Desarrollo de mercado		Estrategia 2: Desarrollo del producto		Estrategia 3: Penetración del mercado	
LEYENDA: 1. No atractivo 2. Poco atractivo 3. Razonablemente atractivo 4. Muy atractivo			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
N°	FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	Puntaje grado de atracción	Puntaje total del grado de atracción	Puntaje grado de atracción	Puntaje total del grado de atracción	Puntaje grado de atracción	Puntaje total del grado de atracción
		OPORTUNIDADES	0.82					
1	Nueva Ley para inversión en investigación, desarrollo e innovación permitirá deducir gastos hasta en un 175% para el cálculo del Impuesto a la Renta.	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08
2	Oportunidades para desarrollar nuevas líneas de negocios dentro del rubro.	0.10	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12
3	El consumidor es mas visual y tiende al uso de equipos de última generación para acceder a la información con mayor facilidad	0.14	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12
4	Formalización de pequeñas empresas que requieren el servicio de producción audiovisual.	0.1	4.00	0.16	2.00	0.08	3.00	0.12
5	Premiaciones a las agencias productoras por los trabajos realizados. Se genera un reconocimiento.	0.04	2.00	0.08	3.00	0.12	2.00	0.08
6	Mayor acceso a adquirir equipos de ultima generación.	0.15	2.00	0.08	4.00	0.16	3.00	0.12
7	Mayor acceso a información disponible en la red sobre imágenes corporativas y publicidad de sus productos y/o servicios.	0.13	3.00	0.12	4.00	0.16	1.00	0.04
8	Tendencia a digitalizar la información, se evita la impresión de papelería y otros materiales que atentan contra el medio ambiente.	0.12	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04
	AMENAZAS	0.18						
1	Ley 29733: De protección de datos personales (Tener el consentimiento de los titulares de datos personales para el uso de imágenes).	0.05	1.00	0.04	2.00	0.08	1.00	0.04
2	Normas de la publicidad en defensa del consumidor.	0.05	2.00	0.08	2.00	0.08	1.00	0.04
3	El reciclaje de los equipos en desuso muchas veces no tiene el destino adecuado y contribuyen a la contaminación ambiental.	0.07	1.00	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04
4	Bajas barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.	0.01	3.00	0.12	2.00	0.08	4.00	0.16
	FORTALEZAS	0.73						
1	Cumplimiento de entrega de la producción en tiempos establecidos.	0.21	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16
2	Capacidad del personal para interpretar los requerimientos del cliente y plasmarlos en las producciones audiovisuales.	0.19	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16
3	Calidad del material de producción.	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16
4	Cuenta con equipos de tecnología de punta.	0.10	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12
5	Ubicación estratégica de la oficina.	0.03	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08
6	Participación en actividades, ferias y conferencias del medio.	0.04	4.00	0.16	3.00	0.12	3.00	0.12
	DEBILIDADES	0.27						
1	No se realiza un servicio 360 al cliente, en caso lo solicite.	0.09	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12
2	Fuerza de venta reducida y concentrada en la gerencia.	0.08	4.00	0.16	3.00	0.12	3.00	0.12
3	Búsqueda poco activa de nuevas líneas de negocios.	0.06	3.00	0.12	3.00	0.12	4.00	0.16
4	Falta de identificación con los objetivos, visión y misión de la organización.	0.04	2.00	0.08	3.00	0.12	2.00	0.08
	TOTAL	2.00		2.40		2.60		2.28

Fuente: Elaboración propia

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

Para la empresa CREATIVE DV E.I.R.L. se han considerado las siguientes 03 estrategias alternativas:

- Desarrollo de Mercado
- Desarrollo de Productos
- Penetración de Mercados

Los resultados obtenidos de la calificación total del atractivo de cada una de las estrategias antes mencionadas son: a) 2.40, b) 2.60 y c) 2.28, respectivamente. Siendo la estrategia de Desarrollo de Producto la que obtiene el mayor puntaje. La implementación de una estrategia de Desarrollo de Producto, implicará desarrollar las siguientes iniciativas:

- Diversificar los servicios presentados por la empresa
- Realizar alianzas con especialistas en otros servicios.
- Desarrollar campañas de Marketing.
- Contratar fuerza de ventas.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente es la estrategia que obtuvo el segundo puntaje más alto, lo cual le corresponde a la estrategia de Desarrollo de Mercado con un puntaje de 2.40. Esto implica la implementación de las siguientes iniciativas:

- Desarrollar campañas de Marketing.
- Invertir en publicidad.
- Contratar fuerza de ventas.
- Publicar la marca en revistas especializadas.

CAPITULO IX: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo estableceremos los objetivos anuales, asignaremos recursos y las iniciativas para la implementación de la estrategia; basados en la metodología de Fred R. David.

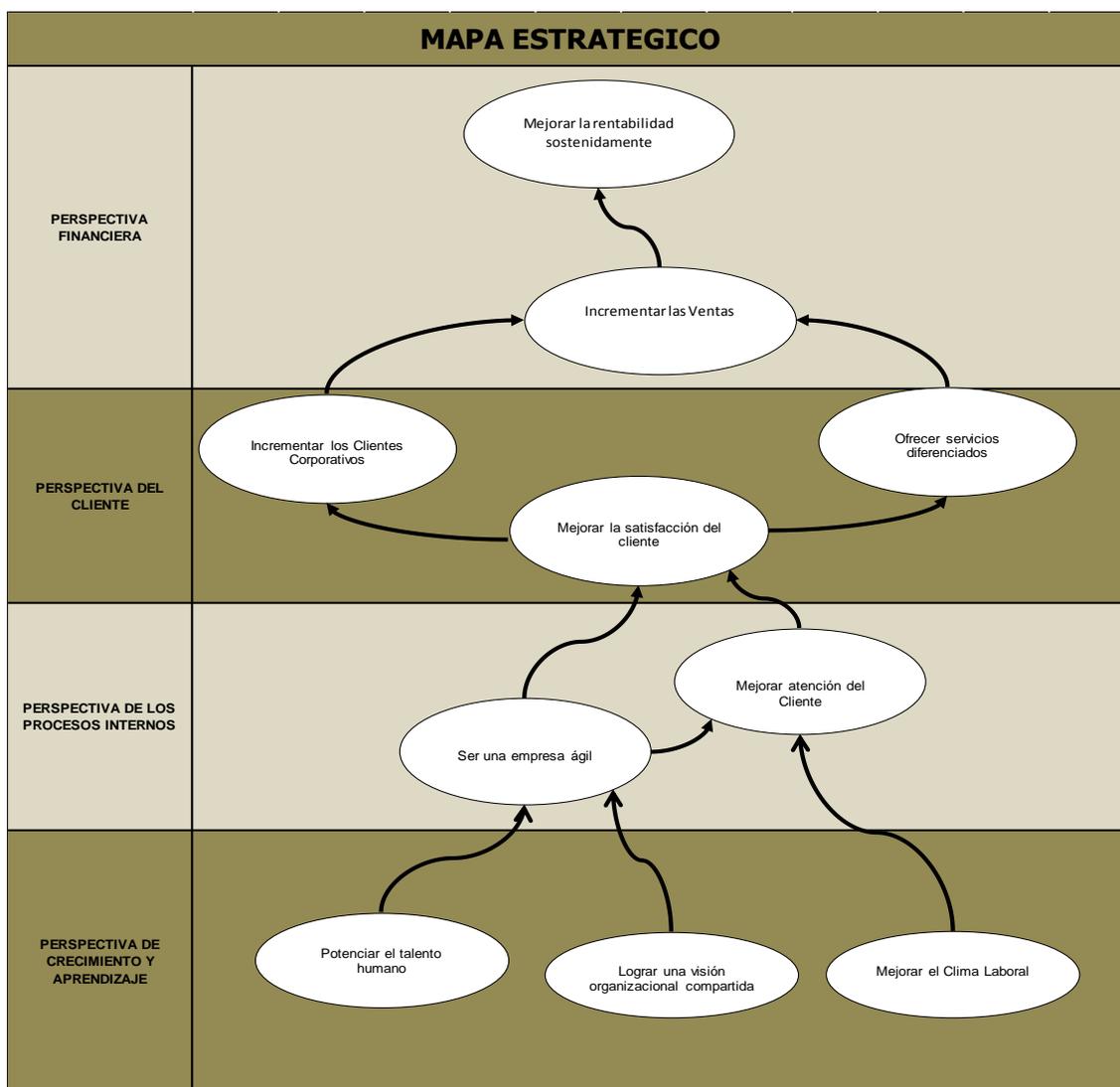
9.1. Mapa de la estrategia

Para la implementación de la estrategia, elaboraremos el mapa estratégico y el *Balance Scorecard* (BSC) “herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara” (Milla, Artenio y Martínez, Daniel, 2005, p. 174), esta herramienta desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992, nos permitirá llevar a cabo procesos de gestión para:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el *feedback* y formación estratégica.²⁵

²⁵KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. “Cuadro de Mando Integral”. 1ra ed. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 1997

Figura 27: Cuadro de mando integral – CREATIVE DV E.I.R.L



Fuente: Elaboración propia

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Una vez diseñado el Cuadro de Mando Integral, procedemos a registrar los indicadores, los cuales están alineados a los objetivos estratégicos. A continuación, estableceremos los objetivos específicos asociados a cada perspectiva.

9.2.1. Perspectiva financiera

En esta perspectiva se ha planteado el objetivo estratégico para mejorar la rentabilidad sostenidamente, y se definen los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar el margen operativo en 31% al 2022
- Incrementar las ventas anualmente al 13% desde el 2018 hasta el 2022

9.2.2. Perspectiva del cliente

Para esta perspectiva se han desarrollado dos objetivos estratégicos: Ofrecer servicios diferenciados y mejorar la satisfacción del cliente, para los cuales planteamos los siguientes objetivos específicos:

- Incorporar al portafolio cuatro nuevos servicios
- Aumentar la satisfacción del cliente en un 95%

9.2.3. Perspectiva de los procesos internos

En la perspectiva de procesos internos tenemos el objetivo estratégico de ser una empresa ágil, definiendo los objetivos específicos siguientes:

- Desarrollar el flujo del proceso del área de marketing
- Mantener el nivel del tiempo de atención del servicio

9.2.4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Los objetivos estratégicos que correspondientes a esta perspectiva son: Potenciar el talento humano y lograr una visión organizacional compartida, y se definen los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar programas de capacitación de mejora continua
- Mejorar el nivel del clima laboral
- Alinear al personal con el plan estratégico

Tabla 40: Cuadro de Objetivos – CREATIVE DV E.I.R.L

Clientes	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Financiera	Mejorar la rentabilidad sostenidamente	Incrementar el margen operativo en 31% al 2022
		Incrementar las ventas en 13% anualmente desde el 2018 al 2022
Clientes	Ofrecer servicios diferenciados	Incorporar al portafolio cuatro nuevos servicios
	Mejorar la satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción del cliente en un 95%
Procesos Internos	Ser una empresa ágil	Desarrollar el flujo del proceso del área de marketing
Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar el talento humano	Desarrollar programas de capacitación de mejora continua
		Mejorar el nivel del clima laboral
	Lograr una visión organizacional compartida	Alinear al personal con el plan estratégico

Fuente: Elaboración propia

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Elaborado el Cuadro de Mando Integral, procedemos a definir los indicadores, los cuales nos permitirán monitorear el desempeño de los objetivos específicos requeridos para alcanzar los objetivos estratégicos. Los indicadores definidos figuran en la Tabla 9.1.

Tabla 41: Indicadores de CREATIVE DV E.I.R.L

Clientes	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MEDICIONES / INDICADORES
Financiera	Mejorar la rentabilidad sostenidamente	Incrementar el margen operativo a 31% al 2022	Resultado operativo / Ventas
		Incrementar las ventas en 13% del 2018 al 2022.	Crecimiento de Ventas en %
Clientes	Ofrecer servicios diferenciados	Incorporar al portafolio cuatro nuevos servicios	Nuevos servicios / Total de servicios
	Mejorar la satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción del cliente en un 95%	Nivel de satisfacción del cliente
Procesos Internos	Ser una empresa ágil	Desarrollar el flujo del proceso del área de marketing	Diagramas de flujos elaborados
Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar el talento humano	Desarrollar programas de capacitación de mejora continua	N° de programas de capacitación
	Retener al Talento Humano	Mejorar el nivel del clima laboral	Porcentaje de ausentismo
	Lograr una visión organizacional compartida	Alinear al personal con el plan estratégico	Asistencia a talleres de plan estratégico

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Con la finalidad de monitorear periódicamente el desempeño de los indicadores, se han definido metas anuales. Sin embargo, es indispensable que estos indicadores sean socializados con los colaboradores de la empresa.

Asimismo, que se definan responsables de su cumplimiento y que los mismos sean revisados en fechas específicas. De esta manera, se logrará no solo la colaboración y participación de los trabajadores, sino que conozcan cual es el aporte de cada uno de estos indicadores en la consecución de los objetivos específicos y estratégicos.

Las metas definidas para la empresa se revisan en la tabla siguiente.

Tabla 42: Metas de CREATIVE DV E.I.R.L.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MEDICIONES / INDICADORES	Metas Proyectadas					Iniciativa	Responsable
				2018	2019	2020	2021	2022		
Financiera	Mejorar la rentabilidad sostenidamente	Incrementar el margen operativo a 31% al 2022	Resultado operativo / Ventas	8.0%	10.0%	14.0%	23.0%	31.0%	-	-
		Incrementar las ventas al 13% anual a partir del 2022	Crecimiento de Ventas en %	13.0%	13.0%	13.0%	13.0%	13.0%	-	-
Clientes	Ofrecer servicios diferenciados	Incorporar al portafolio cuatro nuevos servicios	Nuevos servicios / Total de servicios	0	0	1	1	2	Contratar personal para atender los nuevos servicios	Gerente General
									Análisis de mercado	Gerente General
	Mejorar la satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción del cliente en un 95%	Nivel de satisfacción del cliente	90.0%	92.0%	92.0%	94.0%	95.0%	Monitorear encuestas de satisfacción	Asistente Administrativo
Procesos Internos	Ser una empresa ágil	Desarrollar el flujo del proceso del área de marketing	Diagramas de flujos elaborados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	Contratar especialista en Procesos	Gerente General
Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar el talento humano	Desarrollar programas de capacitación de mejora	N° de programas de capacitación	2	2	2	2	3	Elaborar un plan de capacitación	Gerente General
	Retener al talento humano	Mejorar el nivel del clima laboral	Nivel de satisfacción de los empleados	50.0%	60.0%	65.0%	70.0%	80.0%	Desarrollar plan de incentivos	Gerente General
	Lograr una visión organizacional compartida	Alinear al personal con el plan estratégico	Asistencia a talleres de plan estratégico	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	Elaborar un plan de capacitación	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

9.5. Iniciativas (acciones que se deben llevar a cabo para cada objetivo específico)

Las iniciativas son las acciones que se realizarán periódicamente, que deben ser consignadas en un cronograma y desplazadas a nivel estratégico, operativo y táctico. Dichas acciones se detallan en la Tabla 42.

9.6. Responsables de cada iniciativa

Para asegurar que se cumplan los objetivos, es fundamental que se designen responsables para cada iniciativa y por cada indicador definido en el Control de Mando Integral (CMI) o *Balance Scorecard* (BSC). Estos responsables se detallan en la Tabla 42.

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

Luego de definir los responsables para cada iniciativa, es necesario identificar los recursos adicionales que aseguren la implementación de dichas iniciativas. Los montos o desembolsos requeridos se establecen en un presupuesto; el mismo que se detalla en la Tabla 43.

Tabla 43: Presupuesto detallado CREATIVE DV E.I.R.L

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Iniciativa	INVERSION INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022						
Financiera	Mejorar la rentabilidad sostenidamente	-		-	-	-	-	-						
		-		-	-	-	-	-						
Clientes	Ofrecer servicios diferenciados	Contratar personal para atender nuevos servicios												
		Inversión en Equipos y Mobiliario												
		Depreciación Equipos y Mobiliario		1936.00	1936.00	1936.00	1936.00							
		Sueldos		81300.00	81300.00	81300.00	81300.00	81300.00						
	Análisis de mercado													
	Mejorar la satisfacción del cliente	Monitorear encuestas de satisfacción		600	2400	2400	2400	2400						
Procesos Internos	Ser una empresa ágil	Contratar especialista en Procesos		2000	2000	2000	2000	2000						
Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar el talento humano	Elaborar un plan de capacitación y capacitar al Personal		3000	3000	3000	3000	3000						
	Retener al talento humano	Desarrollar e implementar plan de incentivos		3000	3000	3000	3000	3000						
	Lograr una visión organizacional compartida	Implementar Planeamiento Estratégico		1000	1000	1000	1000	1000						
			S/.	-	S/.	92,836.00	S/.	94,636.00	S/.	94,636.00	S/.	94,636.00	S/.	92,700.00

Fuente: Elaboración propia

9.8. Cronograma de cada iniciativa

El cronograma es una herramienta muy útil, que nos permite visualizar gráficamente, las actividades, tareas y responsables en un rango de tiempo.

En tal sentido, se ha definido para cada iniciativa la fecha de inicio y fecha de fin.

CAPÍTULO X: EVALUACIÓN

10.1. Evaluación Cualitativa

10.1.1. Comparación de la estrategia con los criterios

El crecimiento de los diferentes sectores económicos, impulsa la necesidad de contratar los servicios de empresas audiovisuales, lo cual permite vislumbrar un crecimiento constante de las empresas del sector audiovisual.

El autor Jose Maria Sainz de Vicuña Ancin precisa que: “Los objetivos estratégicos serán diferentes según la dimensión de la empresa. En empresas grandes, el sistema más habitual de objetivos corporativos es el siguiente:

1° Crecimiento

2° Rentabilidad a corto plazo

3° Consolidación

Ser grande es clave para su supervivencia y ésta pasa por la búsqueda de la masa crítica. Para lograr la masa crítica, una empresa grande o una de tamaño medio que aspira a ser alguien en el sector, necesita marcarse objetivos ambiciosos de crecimiento, por ejemplo, plantearse como objetivo un aumento de la facturación superior a la tasa de crecimiento del mercado, con el fin de alcanzar lo más rápidamente posible (antes de cinco años) la masa crítica. Más a largo plazo, como consecuencia del asentamiento en

el nuevo mercado ampliado, los objetivos serán diferentes y tendrán que centrarse en la orientación al mercado y en la búsqueda de mayores cotas de rentabilidad”²⁶.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

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

La empresa CREATIVE DV E.I.R.L. inició operaciones en el Perú a mediados del año 2006, la compañía se dedica principalmente a la producción de material audiovisual. Se partirá del análisis de los estados financieros de los años 2016 y 2017, para luego realizar la proyección para los siguientes 5 años (2018-2022).

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

Las ventas o ingresos por tipos de servicios durante el año 2016, se detallan a continuación:

Tabla 44: Ingresos por tipo de servicio del 2016

Tipos de Servicios	Montos	%
Videos institucionales	S/ 147,563	38.1%
Videos marketing	S/ 139,193	35.9%
Spot de TV	S/ 59,582	15.4%
Video aéreo	S/ 13,171	3.4%
Edición	S/ 27,922	7.2%
Total	S/ 387,432	100.0%

Fuente: Elaboración propia

²⁶ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, Jose. El Plan estratégico en la práctica. Madrid. Tercera edición. Esic Editorial. 2012. pag. 158-159

En comparación a dicho año, en el 2017 los ingresos por tipos de servicios estuvieron compuestos de la siguiente manera:

Tabla 45: Ingresos por tipo de servicio del 2017

Tipos de Servicios	Montos	%
Videos institucionales	S/ 150,905	38.0%
Videos marketing	S/ 154,876	39.0%
Spot de TV	S/ 51,625	13.0%
Video aéreo	S/ 11,914	3.0%
Edición	S/ 27,798	7.0%
Total	S/ 397,118	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Las ventas se incrementaron respecto al año anterior en 2.5%. El aumento de las ventas se debió a una mayor demanda del servicio de Videos de Marketing; el mismo que se incrementó en un 11.3%. Asimismo, el tipo de servicio de Videos Institucionales creció en 2.3%.

Finalmente, se puede observar que el tipo de servicio de Spot de TV tuvo una caída de 13.4% con respecto al año anterior.

Considerando que la empresa no realizará acciones para mejorar sus resultados se está considerando la tasa de crecimiento promedio del PBI del sector servicios por los 5 futuros años (2018-2022) del 2.5%.

Los Costos de Ventas se mantienen en 54% los dos primeros años y se reducen gradualmente desde el 2020 hasta llegar a 49% en el 2022.

Se adjunta el cálculo del costo de venta del año 2018:

Tabla 46: Cálculo del Costo Venta Anual 2018

Descripción	Costo Unitario / Hora	Video Institucional		Video MKT		SPOT TV		Video Aéreo		Edición		V/F
		Cantidad	CU	Cantidad	CU	Cantidad	CU	Cantidad	CU	Cantidad	CU	
Materiales												
DVD	10.00	20	200.00	25	250.00	30	300.00	30	300.00	30	300.00	V
USB	20.00	10	200.00	10	200.00							V
Mano de obra directa												
Camarógrafo	100.00	8	800.00	6	600.00	24	2,400.00					V
Producción	1,667.69	1	1,667.69	1	1,667.69	1	1,667.69					F
Edición	1,275.29	1	1,275.29	1	1,275.29	1	1,275.29	1	1,275.29	1	1,275.29	F
Luminito	40.00	8	320.00	6	240.00	24	960.00					V
Sonidista	40.00	8	320.00	6	240.00	24	960.00					V
Operador	40.00							12	480.00			V
Costos directos de fabricación												
Depreciación	168.30		168.30		168.30		168.30		168.30		168.30	F
Licencia de software	29.41		29.41		29.41		29.41		29.41		29.41	F
Energía eléctrica	20.00		4.00		4.00		4.00		4.00		4.00	F
Mantenimiento	54.90		10.98		10.98		10.98		10.98		10.98	F
Disco duro	23.53		1.18		1.18		1.18		1.18		1.18	F
Movilidad	200.00		50.00		50.00		80.00		20.00			F
Teléfono	70.00		23.33		23.33		23.33					F
COSTO DEL SERVICIO			5,070.19		4,760.19		7,880.19		2,289.16		1,789.16	
COSTO DE VENTAS		17	86,193	17	80,923	5	39,401	3	6,867	9	16,102	229,487

Los gastos de administración representan en promedio un 19% con respecto a las ventas.

Los gastos de venta representan en promedio un 19% con respecto a las ventas.

Se adjunta el Estado de Resultados donde se detallan los gastos de ventas y administración del 2018 al 2022:

Tabla 47: Estado de Resultados Gastos Ventas y Administración 2018 - 2022

Anexo del Estado de Resultados del 2018 A 2022

CUENTA	DESCRIPCION	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos de Ventas						
62	GASTOS DE PERSONAL, DIRECTORES Y GE	68,292	68,292	68,292	68,292	68,292
63	GASTOS DE SERVICIOS PRESTADOS POR T	2,040	2,040	2,040	2,040	2,040
65	OTROS GASTOS DE GESTION	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900
68	DEPRECIACION	713	1,025	1,025	1,025	1,025
	TOTAL GASTOS DE VENTAS	75,945	76,257	76,257	76,257	76,257
Gastos de Administración						
62	GASTOS DE PERSONAL, DIRECTORES Y GE	53,658	53,658	53,658	53,658	53,658
63	GASTOS DE SERVICIOS PRESTADOS POR T	18,840	18,840	18,840	18,840	18,840
64	GASTOS POR TRIBUTOS	400	400	400	400	400
65	OTROS GASTOS DE GESTION	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
68	DEPRECIACION	713	1,025	1,025	1,025	1,025
	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	76,311	76,623	76,623	76,623	76,623

El impuesto a las ganancias representa el 29.5% de los resultados antes de participación e impuestos.

Se puede apreciar que la empresa tiene utilidades netas positivas en todos los años.

Esto indica que la empresa cuenta con utilidades que pueden ser reinvertidas para crear nuevas líneas de negocio. En tal sentido, para efectos del análisis de la situación actual se deberá considerar lo siguiente:

Es una empresa que está en crecimiento, por lo que necesita invertir para consolidarse.

Existe interés por captar nuevos clientes.

Existe interés por desarrollar nuevas líneas de negocios.

Tabla 48: Estado de resultados - Situación actual

(Expresado en Soles)	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Ventas brutas	407,046	100%	417,222	100%	427,652	100%	438,344	100%	449,302	100%
Costo de ventas	-221,141	-54%	-223,496	-54%	-220,315	-52%	-219,767	-50%	-222,229	-49%
Utilidad Bruta	185,904	46%	193,726	46%	207,337	48%	218,576	50%	227,073	51%
Gastos de administración	-76,311	-19%	-76,311	-18%	-76,311	-18%	-76,311	-17%	-76,311	-17%
Gastos de ventas	-75,945	-19%	-75,945	-18%	-75,945	-18%	-75,945	-17%	-75,945	-17%
Resultado operativo	33,649	8%	41,471	10%	55,082	13%	66,321	15%	74,818	17%
Ingresos financieros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Costos financieros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Resultado antes de particip. e impuestos	33,649	8%	41,471	10%	55,082	13%	66,321	15%	74,818	17%
Impuesto a las ganancias	-9,927	-2%	-12,234	-3%	-16,249	-4%	-19,565	-4%	-22,071	-5%
Resultado neto	23,723	6%	29,237	7%	38,833	9%	46,757	11%	52,747	12%

Fuente: Elaboración propia

Detalle de la situación propuesta (con implementación de estrategia):

En la tabla 49 se presenta el estado de resultados considerando la implementación de las iniciativas estratégicas. Para la proyección del estado de resultados, se han considerado los siguientes supuestos:

A partir del año 2018, el crecimiento anual de las ventas será de un 13%. Este crecimiento está explicado por se crearán nuevas líneas de servicio y se tiene planificado firmar contratos con Grandes Empresas para brindar asesoría y realizar servicios de filmación.

Los costos de ventas se reducen drásticamente de 51% a 36% por las medidas implementadas en mejora de procesos y la eliminación de actividades que no agregan valor.

Los gastos de administración y gastos de ventas se van reduciendo con relación a las ventas hasta un 10%, también como consecuencia de la mejora en la eficiencia de los procesos por la contratación del especialista en procesos.

El impuesto a la renta se mantiene en 29.5% del resultado antes de participación e impuestos.

Tabla 49: Detalle de la situación propuesta (con implementación de estrategia)

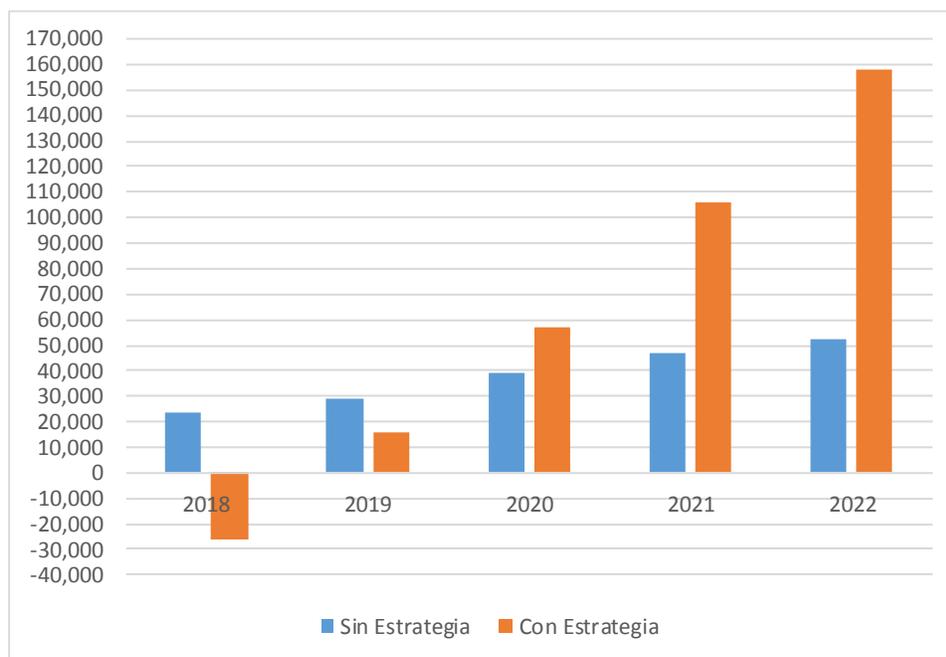
(Expresado en Soles)	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Ventas brutas	448,743	100%	507,080	100%	573,000	100%	647,490	100%	731,664	100%
Costo de ventas	-229,487	-51%	-238,061	-47%	-244,975	-43%	-250,549	-39%	-263,005	-36%
Utilidad Bruta	219,256	49%	269,018	53%	328,025	57%	396,941	61%	468,659	64%
Gastos de administración	-76,311	-17%	-76,311	-15%	-76,311	-13%	-76,311	-12%	-76,311	-10%
Gastos de ventas	-75,945	-17%	-75,945	-15%	-75,945	-13%	-75,945	-12%	-75,945	-10%
Costos asociados a la implementación de la estrategia	-92,836	-21%	-94,636	-19%	-94,636	-17%	-94,636	-15%	-92,700	-13%
Resultado operativo	-25,835	-6%	22,127	4%	81,134	14%	150,050	23%	223,704	31%
Ingresos financieros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Costos financieros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Resultado antes de particip. e impuestos	-25,835	-6%	22,127	4%	81,134	14%	150,050	23%	223,704	31%
Impuesto a las ganancias	0	0%	-6,528	-1%	-23,934	-4%	-44,265	-7%	-65,993	-9%
Resultado neto	-25,835	-6%	15,600	3%	57,199	10%	105,785	16%	157,711	22%

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente grafico se comparan las utilidades esperadas con y sin implementación de estrategia.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, salvo en los años 2018 y 2019, en donde la utilidad sin estrategia es superior a la utilidad con estrategia (Debido al incremento de los costos por implementación de la estrategia); de ahí para adelante las utilidades con estrategia son superiores a las utilidades sin estrategia.

Figura 28: Resultado Neto Esperado, con y sin implementación estratégica



Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 50: Balance General - Situación actual

	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalentes de efectivo	25,590	31,943	36,163	50,057	51,154
Cuentas por cobrar comerciales	50,749	61,461	74,345	76,516	80,314
Otros Activos	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	76,340	93,404	110,508	126,573	131,468
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inmuebles, maquinarias y equipos	405,800	405,800	405,800	405,800	429,800
Intangibles	0	0	0	0	0
(-) Depreciación y Amortización Acumulada	-382,167	-393,217	-399,100	-402,400	-405,300
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	23,633	12,583	6,700	3,400	24,500
TOTAL ACTIVO	99,973	105,987	117,208	129,973	155,968
PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE					
Sobregiro Bancario	0	0	0	0	0
Impuesto a las ganancias	7,055	9,927	12,234	16,249	19,565
Remuneraciones por pagar	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465
Cuentas por pagar comerciales	7,235	7,715	6,500	5,300	20,000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	16,755	20,106	21,199	24,014	42,030
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	16,755	20,106	21,199	24,014	42,030
CAPITAL y PATRIMONIO					
Capital Social	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Resultados acumulados	9,495	6,644	7,176	9,202	11,192
Resultado del ejercicio	23,723	29,237	38,833	46,757	52,747
Patrimonio neto atribuible a los accionistas	83,218	85,881	96,009	105,958	113,939
PATRIMONIO NETO	83,218	85,881	96,009	105,958	113,939
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	99,973	105,987	117,208	129,973	155,968

Fuente: Elaboración propia

Detalle de la situación actual, comentarios al balance general:

En la tabla 50 se presenta el balance general actual con proyecciones para los años 2018 al 2022 sin considerar la estrategia. Los supuestos y premisas consideradas se detallan a continuación:

El monto de efectivo se deriva del estado de flujo de efectivo que será explicado más adelante y donde se detallan los ingresos y egresos de efectivo en cada periodo.

Las cuentas por cobrar comerciales se han ido incrementando paulatinamente y su participación con respecto al total del activo representa en promedio el 57%.

No se está considerando provisión de Cobranza Dudosa por Incobrables, se espera realizar un análisis con anticuamiento.

Los resultados del ejercicio se derivan del estado de ganancias y pérdidas y se van acumulando cada año en la cuenta respectiva de resultados acumulados.

A partir del año 2019 se determinó distribuir utilidades, este importe sólo debe aplicarse a los resultados acumulados y la tasa de distribución será el 80% anual con la obligación de mantener resultados acumulados positivos.

La composición del pasivo en promedio es 20.0% y 80.0% del patrimonio.

Se considera reinversión en activos fijos cada 4 años.

Se adjunta Reporte de Activos Fijos.

Tabla 51: Reporte de Activos Fijos

REPORTE DE ACTIVOS FIJOS												
DENOMINACION DEL ACTIVO FIJO	FECHA DE ADQUISIC.	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACION ANUAL %	VALOR ADQUISICION	DEP. ACUMULADA LA 31/12/2015	DEPREC. ANUAL 2016	DEPREC. ANUAL 2017	DEPREC. ANUAL 2018	DEPREC. ANUAL 2019	DEPREC. ANUAL 2020	DEPREC. ANUAL 2021	DEPREC. ANUAL 2022
Inmueble ubicado en San Borja	1/04/1980	33	3%	350,000.00	350,000.00				-	-	-	
PRODUCCION						350,000.00	350,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

DENOMINACION DEL ACTIVO FIJO	FECHA DE ADQUISIC.	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACION ANUAL %	VALOR ADQUISICION	DEP. ACUMULADA LA 31/12/2015	DEPREC. ANUAL 2016	DEPREC. ANUAL 2017	DEPREC. ANUAL 2018	DEPREC. ANUAL 2019	DEPREC. ANUAL 2020	DEPREC. ANUAL 2021	DEPREC. ANUAL 2022
I mac con pantalla Retina 4K de 21,5 pulgadas.	1/02/2014	4	25%	5,000.00	2,291.67	1,250.00	1,250.00	208.33	-	-	-	
Cámara filmadora 4K con FHD	1/04/2016	4	25%	9,000.00	-	1,500.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	750.00	-	
Cámara filmadora 4K con FHD	1/04/2016	4	25%	9,000.00	-	1,500.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	750.00	-	
Drone Syma X5sw Wifi HD	1/04/2016	4	25%	13,000.00	-	2,166.67	3,250.00	3,250.00	3,250.00	1,083.33	-	
I mac con pantalla Retina 4K de 21,5 pulgadas.	1/06/2018	4	25%	5,000.00	-	-	-	625.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	625.00
Cámara filmadora 4K con FHD	1/11/2022	4	25%	12,000.00	-	-	-	-	-	-	-	500.00
Cámara filmadora 4K con FHD	1/11/2022	4	25%	12,000.00	-	-	-	-	-	-	-	500.00
PRODUCCION						65,000.00	2,291.67	6,416.67	9,000.00	8,583.33	9,000.00	3,833.33
											1,250.00	1,625.00

DENOMINACION DEL ACTIVO FIJO	FECHA DE ADQUISIC.	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACION ANUAL %	VALOR HISTORICO	DEP. ACUMULADA LA 31/12/2015	DEPREC. ANUAL 2016	DEPREC. ANUAL 2017	DEPREC. ANUAL 2018	DEPREC. ANUAL 2019	DEPREC. ANUAL 2020	DEPREC. ANUAL 2021	DEPREC. ANUAL 2022
Laptop Lenovo	1/02/2014	4	25%	1,800.00	825.00	450.00	450.00	75.00	-	-	-	
Laptop Lenovo	1/02/2014	4	25%	1,800.00	825.00	450.00	450.00	75.00	-	-	-	
PC'S	1/06/2018	4	25%	1,300.00	-	-	-	162.50	325.00	325.00	325.00	162.50
PC'S	1/06/2018	4	25%	1,300.00	-	-	-	162.50	325.00	325.00	325.00	162.50
Laptop Lenovo	1/06/2018	4	25%	1,800.00	-	-	-	225.00	450.00	450.00	450.00	225.00
Laptop Lenovo	1/06/2018	4	25%	1,800.00	-	-	-	225.00	450.00	450.00	450.00	225.00
Mobiliario	2/01/2016	10	10%	5,000.00	0.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
ADM + MKT						14,800.00	1,650.00	1,400.00	1,425.00	2,050.00	2,050.00	1,275.00

Respecto al patrimonio, la empresa se constituyó con aproximadamente S/. 10 mil, pero paulatinamente se ha ido incrementando el capital social, a través de varios aportes. Al año 2018 el monto de capital ascendió a S/. 50,000.

Situación propuesta

En la tabla 52 se presenta el balance general proyectado considerando la implementación de las iniciativas estratégicas. Las premisas y supuestos considerados son los mismos que han sido explicados en la situación actual; a los cuales se les debe incluir los siguientes supuestos:

A partir del año 2021 se determinó distribuir utilidades, este importe sólo debe aplicarse a los resultados acumulados y la tasa de distribución será el 90% anual con la obligación de mantener resultados acumulados positivos.

Con la finalidad de cubrir el flujo de caja negativo generado por la implementación de la estrategia en el año 2018, se solicita un préstamo a los socios por S/. 40,000.00.

Tabla 52: Balance General – (Estrategia nueva)

	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalentes de efectivo	15,198	16,508	51,623	102,610	153,295
Cuentas por cobrar comerciales	54,800	44,365	69,311	92,637	95,241
Otros activos		0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69,998	60,873	120,933	195,247	248,536
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inmuebles, maquinarias y equipos	405,800	405,800	405,800	405,800	429,800
Intangibles	0	0	0	0	0
(-) Depreciación y Amortización Acumulada	-382,167	-393,217	-399,100	-402,400	-405,300
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	23,633	12,583	6,700	3,400	24,500
TOTAL ACTIVO	93,631	73,456	127,633	198,647	273,036
PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE					
Sobregiro Bancario	0	0	0	0	0
Impuesto a las ganancias	7,055	0	6,528	23,934	44,265
Remuneraciones por pagar	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417
Cuentas por pagar comerciales	9,500	20,780	11,230	9,865	6,500
Préstamo por pagar a socio	40,000	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	59,971	24,197	21,174	37,216	54,181
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	59,971	24,197	21,174	37,216	54,181
CAPITAL y PATRIMONIO					
Capital Social	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Resultados acumulados	9,495	-16,340	-740	5,646	11,143
Resultado del ejercicio	-25,835	15,600	57,199	105,785	157,711
Patrimonio neto atribuible a los accionistas	33,660	49,260	106,459	161,431	218,854
PATRIMONIO NETO	33,660	49,260	106,459	161,431	218,854
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	93,631	73,456	127,633	198,647	273,036

Fuente: Elaboración propia

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

El flujo de efectivo de la situación actual, es decir, sin considerar la implementación de las iniciativas asociadas en la estrategia; se detallan en la tabla 53. Los supuestos y premisas consideradas se detallan a continuación:

- Porcentaje de los ingresos correspondientes a las ventas y que están consignados en el estado de ganancias y pérdidas del 2018 al 2022.
- Costo de venta, gastos de administración y gastos de ventas correspondientes al mismo periodo anteriormente indicado.
- Cada año se paga el impuesto a las ganancias que corresponden al 29.5% de las utilidades obtenidas.

Tabla 53: Flujo efectivo - Situación actual

		2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		398,905	408,877	419,099	438,344	444,809
Gastos						
Gastos de Administración	-	76,311	76,311	76,311	76,311	76,311
Gastos de Ventas	-	75,945	75,945	75,945	75,945	75,945
Costos de ventas	-	221,141	223,496	220,315	219,767	222,229
Impuesto a las ganancias	-	9,927	12,234	16,249	19,565	22,071
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO		15,582	20,893	30,280	46,757	48,254
Depreciación		10,008	11,050	5,883	3,300	2,900
FLUJO DE CAJA NETO ECONÓMICO		25,590	31,943	36,163	50,057	51,154
COK	11.97%					
VNA ECONOMICO	S/.135,005					

Fuente: Elaboración propia

Situación propuesta

En la tabla 54 se presenta el flujo de caja proyectado considerando la implementación de las iniciativas estratégicas.

Para el flujo de efectivo proyectado que considera la implementación de las iniciativas, se ha considerado lo siguiente:

- Como consecuencia del inicio de la implementación de las estrategias el flujo de caja del año 2018, es negativo por lo que se recurre a un préstamo de los accionistas por S/. 40,000.00.
- Los rubros restantes se trabajaron de la misma manera que el flujo de caja de la situación actual.

Tabla 54: Flujo efectivo – (Estrategia nueva)

		2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		439,768	496,938	561,540	641,015	724,347
Fondos propios socio		40,000				
Gastos						
Gastos de Administración		- 76,311	- 76,311	- 76,311	- 76,311	- 76,311
Gastos de Ventas		- 75,945	- 75,945	- 75,945	- 75,945	- 75,945
Costos de ventas		- 229,487	- 238,061	- 244,975	- 250,549	- 263,005
Costos asociados a la implementación de estrategia		- 92,836	- 94,636	- 94,636	- 94,636	- 92,700
Impuesto a las ganancias		-	- 6,528	- 23,934	- 44,265	- 65,993
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO		5,190	5,458	45,739	99,310	150,395
Depreciación		10,008	11,050	5,883	3,300	2,900
FLUJO DE CAJA NETO ECONÓMICO		15,198	16,508	51,623	102,610	153,295
COK	11.97%					
VNA ECONOMICO	S/.215,895					

Fuente: Elaboración propia

Proyección de flujos

En base a los flujos de efectivo presentados anteriormente y comparando ambos escenarios (Situación actual y Situación propuesta); se ha elaborado la proyección de flujos. Los mismos que se detallan en la tabla 55:

Tabla 55: Proyección de Flujos Marginales

	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Neto sin las Iniciativas Estratégicas	S/.25,590	S/.31,943	S/.36,163	S/.50,057	S/.51,154
Flujo Neto con las Iniciativas Estratégicas	S/.15,198	S/.16,508	S/.51,623	S/.102,610	S/.153,295
Incremento en el Flujo de Efectivo	S/-.10,392	S/-.15,435	S/.15,459	S/.52,554	S/.102,141

Fuente: Elaboración propia

En los años 2018 y 2019 el incremento en el flujo de efectivo es negativo porque se inician los gastos por la implementación de las iniciativas estratégicas.

10.2.5. Evaluación financiera

Costo de fondos propios

Para estimar el costo de oportunidad de capital (COK), que es la tasa mínima que esperan recibir los accionistas; se ha utilizado la siguiente formula:

$$\text{COK} = \text{Rendimiento Activo Libre Riesgo} + (\text{Beta Apalancada}) * ((\text{Rendimiento de Mercado} - \text{Rendimiento Activo Libre de Riesgo})) + \text{Riesgo País}$$

Tabla 56: Costo de Fondos Propios

CONCEPTO	VALOR
BETA DESAPALANCADA	0.87
RENDIMIENTO ACTIVO LIBRE DE RIESGO	5.03%
RENDIMIENTO DE MERCADO	8.65%
COK (TASA DE DESCUENTO NOMINAL USA)	8.18%
COK REAL USA	6.72%
RIESGO PAIS	1.81%
COK REAL PERÚ	8.53%
COK NOMINAL PERÚ	11.97%

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento elegida para un proyecto está en función directa a su riesgo y no al de la empresa que lo ejecuta. La tasa de descuento que se deberá obtener para realizar la evaluación del presente proyecto, por no tener financiamiento de terceros, es el COK (el costo del capital propio), para descontar los flujos de caja.

$$COK = R_f + \beta d * [R_m - R_f]$$

El Sector en el cual está incluido el Sector de audiovisuales es el de Advertising (Publicidad).

Información:

- Beta Desapalancada: Se considera la beta según el giro de la empresa, a lo que se va a dedicar. Para esto, se tomó de referencia la beta de la industria de Adversiting de EEUU.

- Tasa Libre de Riesgo: Se tomó la tasa libre de riesgo en base a un promedio aritmético de los bonos del tesoro americano entre 2007-2016. Esta información se obtuvo del autor Damodaran.
- Riesgo de Mercado: Se tomó la tasa de rendimiento de mercado del promedio aritmético entre 2007-2016, en base a la misma fuente citada con anterioridad.
- Inflación de EEUU: Se obtuvo un promedio de los últimos 5 años de la inflación de EEUU, 2012 a 2016.
- Inflación de Perú: Se obtuvo un promedio de los últimos 5 años. Desde el año 2012 al año 2016.
- Riesgo País del Perú: Se obtuvo un promedio de los últimos 5 años. Desde el año 2012 al año 2016, similar al riesgo de inflación.
- Impuesto a la Renta: El impuesto a la renta está dado por la SUNAT y el Impuesto establecido es de 29.5 %.

Tabla 57: Datos modelo CAPM

Tasa Libre riesgo EEUU	5.03%
Rendimiento Mercado EEUU	8.65%
Tasa Descuento nominal EEUU	8.43%
Beta Desapalancada	0.87

Inflación EEUU	1.36%
Riesgo País Perú	1.81%
Inflación Perú	3.17%
Impuesto Renta Perú	29.50%
Riesgo del Sector Peru	3.50%

El 1er paso es hallar el COK nominal, en EEUU:

$$COK = 5.03\% + 0.87 * [8.65\% - 5.03\%]$$

COK = 8.18% (es la tasa de descuento nominal en EEUU)

El 2do paso es deflactar, por lo que se extrae la inflación EEUU, obteniendo el COK Real EEUU:

$$COK \text{ Real EEUU: } (1 + 8.18\%) / (1 + 1.36\%) = 6.72\%$$

El 3er paso, consiste en añadir el Riego País Perú:

$$COK \text{ Real Perú: } 6.72\% + 1.81\% = 8.53\%$$

El 4to paso, consiste en añadir la Inflación de Perú:

$$COK \text{ Nominal Perú: } 8.53\% * (1 + 0.0317) = 11.97\%$$

Cálculo del VAN

El cálculo del VAN ha sido calculado proyectando el flujo de efectivo y descontándolos utilizando el COK anteriormente indicado.

En la tabla 49 se muestran los valores del VAN Sin Estrategia y Con Estrategia:

Tabla 58: Cálculo del VAN (En ambos escenarios)

Escenario	VAN
Con estrategia	215,895
Sin estrategia	135,005
Diferencia	80,890

En lo que respecta al TIR (Tasa Interna de Retorno), no va a poder ser calculada porque el flujo de efectivo del escenario con implementación de iniciativas tiene un valor negativo.

XI CONCLUSIONES

- El presente trabajo ha permitido formular y ejecutar estrategias para el logro de los objetivos propuestos luego de auditar y elaborar una nueva propuesta de misión, visión y valores que han permitido proponer cursos de acción viables para re-direccionar estratégicamente a la Empresa.
- Se vió como imprescindible realizar un análisis ambiente tanto micro como macro ambiental, lo cual hizo posible la formulación de los objetivos y las estrategias.
- Ameritaba una evaluación financiera profesional, lo cual se pudo realizar con lo que se establecieron las acciones necesarias para el mejor rendimiento y la máxima seguridad financiera de CREATIVE DV E.I.R.L
- Se formularon y seleccionaron las mejores estrategias para alcanzar los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo y, naturalmente, se formuló el plan de implantación de la estrategia en la perspectiva financiera, cliente, proceso, del crecimiento y aprendizaje.
- Con la implementación del proceso de planeamiento estratégico y su control mensual mediante el análisis y seguimiento de las iniciativas estratégicas identificadas, se podrá validar que las mejoras obtenidas son el resultado del cumplimiento del plan estratégico propuesto.
- Del análisis del entorno se puede inferir que el sector audiovisual atraviesa un momento favorable alentado por el crecimiento de la demanda en la contratación de los diversos servicios vinculados al sector.

- Por otro lado, se tiene el incremento de la demanda de equipos de tecnología móvil, lo cual impulsa el crecimiento del sector por el mayor interés de las empresas por promocionar sus productos y/o servicios y llegar al cliente a través de las diversas plataformas como redes sociales.
- En lo que respecta al análisis interno realizado a la empresa CREATIVE DV E.I.R.L., se pudo identificar que no cuenta con procesos de marketing definidos. Esto trae como consecuencia que sus gastos se vean incrementados por falta de procesos eficientes y estandarizados, sin embargo, sí están enfocados en explotar el factor que los diferencia que son la creatividad, puntualidad y calidad de los servicios ofrecidos.
- Mediante un análisis cualitativo y cuantitativo, se escogió la estrategia de Desarrollo de Producto, enfocándose en los objetivos estratégicos y la identificación de las iniciativas; entre las cuales resalta la necesidad de ampliar la gama de servicios ofrecidos y convertirnos en una empresa de marketing 360.
- Finalmente, luego de revisar la evaluación financiera, tomando como base los años 2016 y 2017, para luego proyectar los años 2018 al 2022, se pudo evidenciar los beneficios que se generarían por implementar la estrategia.

XII RECOMENDACIONES

- Tal como recomienda la mayoría de los textos consultados, un buen planeamiento estratégico requiere la participación e involucramiento de la mayor cantidad de personal de la empresa, especialmente de la Gerencia General, que deberá liderar la implementación de las estrategias propuestas, y resolver los problemas que puedan presentarse para implementar este plan.
- Para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico, asegurando el crecimiento de la empresa, recomendamos incorporar capital humano capacitado en el área de marketing, para implementar los nuevos servicios.
- Por otro lado, con el propósito de impulsar el crecimiento de las ventas, se recomienda crear un plan de incentivos.
- Para la implementación de los nuevos servicios se recomienda realizar un estudio de Análisis de Mercado.
- También el implementar un proyecto de mejora de procesos para el área de marketing, así asegurar la eficiencia de esta nueva área clave para el crecimiento de la empresa.
- Se recomienda también elaborar un plan de capacitación, para así asegurar la retención del personal, y la actualización de sus capacidades técnicas.
- Finalmente se recomienda revisar el Plan Estratégico cada seis meses para evaluar el desempeño de las iniciativas identificadas, permitiendo de ser necesario

actualizarlas, logrando de esta manera que se tomen las medidas correctivas pertinentes para el cumplimiento del plan.

ANEXOS

ANEXO 1: Ficha Técnica, Entrevistas

- **DIRECCIÓN:**

Estas entrevistas han sido realizadas por Rossemery Escobedo Oscanoa y Luis Vicente Ferradas Mannucci, ambos alumnos de la Maestría en Ciencias Empresariales de la USIL, quienes están realizando la presente tesis para optar al grado de magister.

- **TÉCNICA:**

El tipo de técnica utilizada ha sido la entrevista abierta, de acuerdo a la información que hemos ido obteniendo a través de la investigación participativa. Las preguntas fueron esquematizadas según las características de los entrevistados, en su calidad de dueño de la empresa, expertos, clientes y no cliente.

- **FECHA DE REALIZACIÓN:**

De enero hasta agosto de 2018

- **LISTA DE ENTREVISTADOS: (*)**

Dueño de la empresa CREATIVE DV E.I.R.L.(01)

Expertos del sector audiovisual (02)

Cliente (01)

No cliente (01)

(*) Los nombres se mantienen en reserva por un tema de protección de datos

GUIÓN:

Buenos días/ buenas tardes,

Mi nombre es Rossemery Escobedo y estamos realizando conjuntamente con mi compañero Luis Ferradas, una investigación para la elaboración de un Plan Estratégico de la Empresa CREATIVE DV E.I.R.L., la cual está enfocada en el sector de las comunicaciones audiovisuales.

La información que nos facilite usted en esta entrevista será única exclusivamente para fines de la investigación, la misma que no puede ser utilizada de forma nominal, y por supuesto no será facilitada a terceros.

ANEXO 2: Entrevista a Gerente General de CREATIVE DV E.I.R.L

EXPERTO, FUNDADOR DE LA EMPRESA

Años de experiencia en CREATIVE DV E.I.R.L

Como fundador de esta empresa tengo 11 años de experiencia, sin embargo, laborando en el sector de producción audiovisual tengo más de 16 años.

¿Qué perspectiva tiene del sector de producción audiovisual?

Desde que tengo uso de razón es un sector siempre ha estado en crecimiento, porque es un servicio que se hace cada vez más necesario para las pequeñas, medianas y grandes empresas, además la tecnología cambia continuamente, se requiere cambiar equipos, trabajar nuevas propuestas de acuerdo al avance tecnológico, nos obliga a innovar.

¿Qué criterios son importantes para el éxito de CREATIVE DV E.I.R.L?

Estar acorde a las nuevas tecnologías y renovar equipos de última generación.

Trabajar con un equipo de gente profesional y comprometida con lo que hacemos.

Dar un buen servicio desde el inicio del contacto con el cliente hasta el final. Eso involucra principalmente en la calidad de producto que le entregamos, como cumplimiento de tiempos establecidos inicialmente con el cliente.

Participar en ferias y evento de las comunicaciones para estar vinculados con nuestros clientes y futuros clientes. El fortalecer las relaciones y fidelizar a los clientes es importante para asegurar nuestro crecimiento.

Precios acordes a la calidad del trabajo entregado.

De los criterios anteriormente mencionados, cuáles son los 3 criterios que más valora el cliente (en orden de importancia).

Según mi experiencia, lo que más valoran nuestros clientes es el cumplimiento de plazos establecidos para la entrega del material audiovisual, en segundo grado de importancia está la calidad del material que se ha producido, y en tercer lugar colocaría el precio, el cual debe estar acorde con el tipo de servicio brindado.

¿Cuáles son los servicios que brinda?

Nosotros brindamos diversos servicios alineado con la producción audiovisual, y los hemos dividido en los rubros de:

i) Videos institucionales, producción que habla sobre la imagen, ii) Videos marketing, video especializado sobre una empresa o un producto iii) Spot de TV, realización de comerciales de televisión iiiii) Video aéreo, grabación con drones especializados, iiiiii) Edición, mezclar, cortar y pegar imágenes de acuerdo a un guion.

De los servicios brindados, cual genera mayores ingresos a su empresa y/o cual es el más demandado.

El que genera mayores ingresos son los videos institucionales, sin embargo, esto servicios no son constantemente requeridos, en ese caso el que mayor ingreso nos genera, por la cantidad de veces que se solicita son los videos de marketing.

¿Quiénes son sus principales competidores y cómo los analizaría?

En el mercado existen muchos competidores, sin embargo, por el tamaño de mi empresa y el tipo de cliente me siento más identificado con dos competidores en particular, los cuales son Wagner Producciones e Imabri Producciones, hemos coincidido con ellos en diversas oportunidades.

Sin embargo, según el análisis que identifiqué en cada uno sería:

Wagner producciones tiene como ventaja que cuenta con un área de marketing y un área de ventas con personal capacitado -cosa que yo asumo en mi empresa como Gerente General-, y otorga a sus principales clientes hasta 60 días para el pago, como también se sabe que cuenta con personal especializado –dos de ellos han trabajado anteriormente conmigo-

En el caso de Imabri Producciones, adquiere equipos de tecnología con menos frecuencia que nosotros, no cuenta con un área de marketing, pero sin embargo contrata buen personal especializado según el proyecto a desarrollar.

¿Cuál cree usted que es la propuesta de valor de CREATIVE DV E.I.R.L. que lo diferencia de sus competidores.

A mi parecer, y según lo analizado con mi equipo de trabajo hemos identificado que nuestra propuesta de valor es principalmente los proyectos innovadoras que le realizamos al cliente –el cual queda satisfecho- y el cumplimiento del plazo establecido del material de producción a entregar, resalto esto último porque para asegurar el crecimiento de mi empresa, en este mercado tu marketing está alineado a tu reputación, y este se da principalmente al boca a boca o por recomendación, mostrando tus producciones.

Como están segmentados sus clientes y cuales tiene mayor perspectiva de crecimiento.

Mis clientes están segmentados por empresas corporativas y MiPymes, este último de debe a que el sector audiovisual ha tenido un crecimiento importante en los últimos años en empresas MiPymes, los cuales buscan mostrar desde un inicio una imagen para trabajar su marketing.

Este mercado tiene un modo particular de atraer y fidelizar clientes, y es que principalmente se basa en la recomendación (boca a boca), el 70% de los clientes llegan por recomendación directa, y el 30% de los restantes proceden de internet o las redes sociales.

¿En qué cree que deba mejorar su empresa para asegurar su crecimiento en el corto y mediano plazo?

Creemos que a corto plazo debemos implementar un área de marketing, y a mediano plazo crear nuevas líneas de negocios en base a la producción audiovisual, que de soporte a las empresas en sus necesidades bajo un esquema de ser una empresa de marketing 360.

Muchas gracias por su atención.

Rossemery Escobedo

Luis Ferradas

ANEXO 3: Entrevista a Gerente General Green Octopus Design

EXPERTO DEL SECTOR AUDIOVISUAL

En su experiencia en el Sector audiovisual, ¿Cómo describiría la tendencia de este sector?

Hoy en día, las empresas audiovisuales están apostando por ampliar la gama de servicios que ofrecen a sus Clientes y mejorar la calidad de sus productos a través de un uso intensivo de tecnología.

¿Qué tipos de servicios solicitan más los Clientes?

Debido al vertiginoso crecimiento de las redes sociales y al uso cada vez mayor de *smartphones*, las empresas solicitan principalmente el desarrollo de Videos de Marketing para promocionar sus productos.

En segundo lugar, el tipo de servicio más solicitado es el de elaboración de Videos Institucionales, los mismos que indirectamente contribuyen al posicionamiento de las marcas y que son alojados en las páginas webs de las empresas.

¿Según su experiencia, que es lo que más aprecia un Cliente en este negocio?

Existen dos aspectos que son altamente valorados por los Clientes en este negocio, el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos (según los plazos pactados) y el desarrollo de productos de calidad.

¿Qué propuesta de valor considera que podría ser apreciada por los Clientes?

Las empresas audiovisuales no se deben limitar a desarrollar los que el Cliente les solicita, sino evaluar profesionalmente si lo solicitado, cumple realmente con lo que el Cliente busca. El gran problema que existe es que normalmente el Cliente no tiene claro lo que necesita; entonces es muy importante la asesoría que pueda brindar la empresa. Adicionalmente, esto va a originar que el Cliente vea a la empresa como un proveedor serio y se genere en el mediano plazo su fidelización.

Adicionalmente, a lo anteriormente mencionado considero que lo que podría ser valorado por el Cliente es que la empresa audiovisual sea capaz de brindar un servicio 360. Es decir, que la empresa este en la posibilidad de ofrecer los distintos servicios que pudiera requerir un Cliente tales como Videos de Marketing, Edición, Videos Institucionales, etc.

¿Qué perspectiva de crecimiento tiene el sector audiovisual?

El sector audiovisual está en auge debido al crecimiento de las redes sociales y el uso intensivo de equipos telefónicos.

Según algunos estudios se espera que, en el 2020, 70% de la población mundial cuente con un Smartphone y que existan 4000 millones de redes sociales.

Lo indicado anteriormente implicará que los negocios asociados a estos dispositivos y redes sociales crezcan.

En lo que respecta, a la perspectiva de crecimiento en el mercado local, estudios indican que el crecimiento del sector audiovisual está muy relacionado al crecimiento del PBI. Y se espera que a partir del próximo año se produzca un repunte en el crecimiento del PBI.

Muchas gracias por su atención.

Rossemery Escobedo

Luis Ferradas

ANEXO 4: Entrevista a productor audiovisual supervisor en Efectos Especiales de Iguana Producciones

EXPERTO DEL SECTOR AUDIOVISUAL

¿Qué servicios realizas dentro de una producción, en detalle?

Los clientes usualmente vienen con una idea de lo que requiere, ya sea un corto, una película, un documental, etc. Muchas veces algunas ya vienen con un guion establecido, en el caso que no lo hacemos nosotros como un servicio también. Recomendamos al cliente la locación, puede acompañarnos en la elección de personajes dentro del casting, hacemos el rodaje, la producción y la post producción en caso lo requieran.

¿Cuáles son los servicios que más realizan en una casa productora?

Nosotros somos una realizadora, y como tal nuestro servicio va dirigido más a la creatividad y producción audiovisual.

¿Cuántas áreas principales hay en una casa realizadora como Iguana Producciones?

En nuestra casa hay como 5 áreas principales, como recepción, producción, realización, edición, equipos, y la contabilidad que es interna.

Yo me encargo de la producción audiovisual, lo que tiene que ver con video, cámara, efectos especiales, data manager, etc., y el área de edición está bajo mi cargo. No es igual a producción a seca, la producción sola está más orientada a locación, vestuario, implementos y casting.

¿Por qué este tipo de empresas no crean su publicidad en base a redes sociales, cual es el misterio?

Este rubro generalmente mueve su publicidad por recomendación o también llamado boca a boca, por reputación, igual sucede con el talento humano, los mejores profesionales en este rubro son por recomendación, según el tipo de trabajo que desarrollaron, se cuida mucho ese aspecto.

¿Y quiénes son sus principales competidores?

En nuestro rubro el mismo trabajo habla, nosotros tenemos más de 30 años en el mercado, sin embargo, otras casas realizadoras de la competencia han desarrollado buenos trabajos introduciendo muchos jóvenes como actores y como productores –los jóvenes son muy creativos-, la juventud vende y eso ha hecho que nosotros quedemos un poco relegados por ser una casa realizadora con más de 30 años de experiencia, sin embargo, no es así necesariamente.

¿A parte de casas productoras nuevas con gente joven, porque sientes que Iguana Producciones quedó un poco relegada?

Si tú te das cuenta por las entrevistas que has estado realizando, el personal a tiempo completo es mínimo en las empresas del rubro audiovisual, justamente porque ese tipo de empresas contrata el talento profesional de acuerdo al proyecto que tenga -antes no era así, las casas realizadoras concentraban todo-, actualmente las empresas grandes y hasta las pequeñas requieren estos servicios, que no necesariamente son novelas, o cortos, pero las producciones audiovisuales son necesarias ahora inclusive para un tema de imagen y

marketing, hacia ese lado se ha ido principalmente los servicios audiovisuales. En cambio, nosotros como casa realizadora nos enfocamos más a lo macro.

¿Cuál consideras tú que son las áreas o aliados estratégicos internamente?

Principalmente son las áreas de marketing y ventas, porque son las que buscan los clientes y asegura el trabajo a la productora, es el área que nosotros hemos reforzado más, el cliente quiere mucha creatividad y exige el producto para ayer, debemos ser muy cumplidos en los tiempos sino nos creamos mala fama, por más que el producto entregado sea de alta calidad.

¿Y cuál sería un socio clave, externamente hablando?

Para nosotros un socio clave sería un productor profesional reconocido en el medio, que acepte trabajar por proyecto, no necesariamente debe estar en nuestra planilla.

¿Cuál es el trabajo más destacado que has tenido?

Te lo puedo responder más como personal, te hablo como productor audiovisual, mi mayor logro ha sido trabajar la producción audiovisual para Nickelodeon en USA. He tenido reconocimiento de HBO.

¿Cuéntanos cuál es el principal obstáculo para realizar una grabación de un servicio?

Principalmente los permisos, debemos solicitarlo a los municipios, apoyo de policías, serenazgo, dependiendo de la locación, y muchas veces debe ser con semanas de anticipación, no se puede grabar en cualquier lugar, y debemos de tener en cuenta que no podemos alterar el orden público ni la naturaleza –no mover ni un árbol.

Muchas gracias por su atención.

Rossemery Escobedo

Luis Ferradas

ANEXO 5: Entrevista a cliente de CREATIVE DV E.I.R.L

NO EXPERTO

¿En que se desempeña usted?

Buenas tardes, me desempeño como coordinadora de proyectos en el área de emprendimiento de la Universidad San Ignacio de Loyola. Tengo bajo este cargo alrededor de siete años, en el cual me vínculo con emprendedores del ecosistema a través de las diversos programas y actividades que organizamos. Soy Administradora de profesión.

¿Qué necesidades importantes tiene para contratar a una empresa audiovisual?

Por mi propia forma de trabajo, ya que realizamos diversas actividades, nos interesa que estás se den a conocer a nuestro mercado, principalmente cuatro eventos que tenemos al año, los cuales son los más grandes, y la mejor manera es sabiéndolo comunicar. Como nuestro target son principalmente *millennials* y universitarios, nuestra comunicación tiene que ser más visual, es por ello que terminamos contratando a una empresa productora para que nos desarrolle este tipo de material visual.

¿Qué tipo de servicio específico busca en el mercado audiovisual y con qué periodicidad?

Hemos solicitado diversos tipos de servicio, tanto para video institucional, conexión a *streaming* para eventos internacionales, videos virales para eventos, filmación y producción de eventos, etc.

¿Según su experiencia, que es lo más importante para usted, que deba tener como cualidad la productora audiovisual?

En mi experiencia contratando este tipo de servicio me he visto envuelta en diversos temas urgentes, y una de las cosas que rescato es principalmente en la puntualidad de la entrega del material, sin dejar de lado la calidad de la producción.

Este es un tema que no solamente me ha pasado a mí directamente, conversando con colegas que también solicitan el servicio, y sobre todo los que trabajamos en grandes empresas, las cosas nos la solicitan con un tiempo corto, por lo que tenemos que volar con la solicitud de producción.

¿Por qué su elección ha sido CREATIVE DV E.I.R.L.?

Bueno, ya llevo alrededor de 4 años trabajando con el proveedor CREATIVE DV E.I.R.L., el cual ha sabido cumplir con los tiempos establecidos, pero principalmente que ya conoce la cultura y el estilo de material que utilizamos en la empresa en la que laboro, eso hace que nos capten de manera rápida lo que realmente queremos transmitir, y al momento que nosotros hemos realizado la medición del impacto del material este ha tenido la acogida que necesitábamos, y eso es un gran indicador del porqué solicitamos que el área de logística nos lo asigne como proveedor.

Nos habló de impacto, ¿a qué se refiere específicamente con ello y cómo contribuye CREATIVE DV E.I.R.L.?

Menciono impacto porque finalmente la inversión que se hace al solicitar un material audiovisual tiene que tener resultados medibles, por ejemplo, cuanta gente logró visualizar

el mensaje en redes, cuantos asistentes tuvimos en los diversos eventos producto de la publicidad visual, que repercusión en medios hemos obtenido con este material, etc.

¿Qué otros medios de comunicación utilizan para sus eventos y/o actividades?

Nosotros en estos últimos 5 años nos hemos enfocado a transmitir nuestra comunicación principalmente de manera virtual, ya sea en webs, blogs, redes sociales, etc. Pero para llegar a nuestro público objetivo -el cual es relativamente joven en su mayoría- nos ha funcionado mucho que este material sea muy visual, dinámico y creativo, para que genere interés e impacto.

¿Recomendaría CREATIVE DV E.I.R.L.?

Sí lo haría y lo he hecho, no solamente dentro de la organización para la que laboro, sino también fuera, pero lo he hecho porque muchas veces los que trabajamos y solicitamos este tipo de servicio lo hemos contratado porque alguno nos lo recomendó y nos mostró parte del trabajo y resultados obtenidos, esa es la manera de cómo nosotros llegamos a ellos y cómo con una recomendación ellos han ido creciendo, pero esto no hubiera sido así si es que no demostraban a los largo de estos años calidad y puntualidad en la entrega del material.

Muchas gracias por su atención.

Rossemery Escobedo

Luis Ferradas

ANEXO 6: Entrevista a no cliente de CREATIVE DV E.I.R.L.

NO EXPERTO

¿En dónde y en qué se desempeña actualmente?

Buenos días, yo laboro actualmente en la empresa CIMELCO SRL, y me desempeño en el cargo de jefe de comunicaciones, soy comunicador de profesión. Tengo alrededor de cuatro años trabajando en esta empresa y dos años en este cargo, anteriormente era Coordinador de la misma área.

La empresa para la que laboro se dedica a la fabricación e importación de maquinarias para la línea blanca, implementación de cocinas, lavanderías, eliminación de residuos hospitalarios, etc.

¿Se siente usted influenciado por las producciones audiovisuales que ve a diario en las redes y/o televisión?

En realidad, sí, tenemos actualmente tanta apertura a la información que muchas veces me he sentido bombardeado, pero debo decir que sólo algunas producciones han logrado realmente captar mi atención y generar ese interés, y mucho depende del público objetivo, la creatividad de la producción y el tiempo.

¿En su empresa o lugar de trabajo utilizan alguno de estos productos audiovisuales?

¿Cuál?

Sí, en los últimos tres años hemos optado por contratar más este tipo de servicios, y nos hemos visto en esta necesidad porque hemos identificado que el público es cada vez más

visual, lo que mejor hasta el momento nos ha funcionado son los videos virales que usamos tanto en publicidades de TV, web, redes, ferias corporativas, exposiciones, publicidad interna, demostración de productos.

¿Qué frecuencia considera adecuada para renovar este material audiovisual?

Según mi experiencia y analizando la necesidad de la empresa para la cual laboro, esta es realmente relativa, dependemos más de qué tipo de maquinaria o tecnología creemos o importemos, ya que solicitamos producción audiovisual para cada una, como estamos hablando de maquinaria pesada, nos interesa crear material visual amigable que comunique el uso y tecnología.

Por lo menos hemos solicitado como mínimo alrededor de dos materiales audiovisuales al mes.

¿Cuál es la cualidad o cualidades principales que resalta usted al adquirir este tipo de servicio a una productora audiovisual?

Según mi experiencia contratando este tipo de servicios es conocer primero que otros trabajos ha realizado y analizar sus resultados, siendo importante para nosotros el tiempo de entrega del producto, que el equipo humano con el que trabajen tengan profesionalismo y creatividad, así como la tecnología que tengan sus equipos, eso es clave para el resultado del producto final que buscamos. Más allá del precio es la calidad y puntualidad, hago énfasis en eso.

Al decidir invertir en alguno de estos productos, ¿A quién acudiría? ¿Por qué?

Te comento que he llegado a contratar estos servicios para la empresa que laboro porque han llegado por recomendación del algún socio y/o cliente, y hemos revisado el material que han producido, la verdad hasta la fecha no hemos solicitado el servicio de otra manera, salvo que hemos pedido referencias de precios según lo propuesto por la productora recomendada, pero ello lo hacemos porque en la empresa por política para seleccionar un proveedor, se debe realizar al menos 3 cotizaciones y evaluarlas, pero lo hemos hecho solo por cumplir con lo establecido, finalmente la decisión ya se había tomado con antelación.

Según sus conocimientos y la experiencia que pueda tener en las oportunidades que genera un producto audiovisual para su empresa ¿Que recomendaría a la productora mejorar o poner énfasis al momento de ofrecer sus servicios?

Yo recomendaría primero no lanzarse con un precio aproximado sin antes no conocer a detalle que necesita realmente el cliente. Proponer cosas creativas e innovadoras a los clientes, muchas veces no tenemos totalmente la razón y es bueno que nos actualicen en las tendencias, y, por último -y lo enfatizo- es cumplir con los tiempos establecidos, trabajar ordenadamente y ser sincero el cliente. La tecnología y calidad deben ser parte natural de cada productora.

Muchas gracias por su atención.

Rossemery Escobedo

Luis Ferradas

BIBLIOGRAFÍA

D'ALESSIO IPINZA Fernando A. (2013) **El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia** (2ª edición), México D.F.: Pearson.

D'ALESSIO IPINZA Fernando A. (2014) **Planeamiento Estratégico Razonado Aspectos Conceptuales y Aplicados** (1ra edición). Lima: Pearson.

FRED, David. (2013) **Conceptos De Administración Estratégica**, (Decimocuarta edición), México D.F: Pearson. Parte 2. p. 43-171

FRANCES Antonio (2006) **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**, México D.F.: Pearson Educación

GALLUCCI, Carlos; LAMBIN, Jean-Jacques; SICURELLO, Carlos (2009) **Dirección Estratégica de Marketing**. México D.F.: McGraw Hill.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

<http://www.mtc.gob.pe/>

<https://www.osiptel.gob.pe/>

<http://www.bcrp.gob.pe/>

<http://www.torresunidas.com/>

<http://www.afin.org.pe/>