

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ARCO PUBLICIDAD EXTERIOR S.A."

GUSTAVO CASTILLO NIETO
MABEL CORNEJO ECHEVARRÍA
KARINA GUTIÉRREZ VERA

ASESOR: HORACIO BARRIOS CRUZ

EXECUTIVE MBA
TRIGÉSIMA PROMOCIÓN
2012- II

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ARCO PUBLICIDAD EXTERIOR S.A."

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente tesis se desarrolla el planeamiento estratégico para la empresa Arco Publicidad Exterior S.A., empresa dedicada al alquiler y venta de elementos publicitarios desde hace 25 años, para el periodo comprendido entre los años del 2015 al 2019

La industria de la publicidad exterior, es una industria en madurez con crecimiento, del análisis realizado en el presente trabajo se puede afirmar que existe una alta correlación entre la tasa de variación del PBI y la tasa de crecimiento de esta industria.

Durante el desarrollo de este trabajo se han detectado deficiencias y oportunidades de mejora para Arco, tanto a nivel administrativo, estratégico, organizacional y comercial; por ello, se ha desarrollado y recomendado lo siguiente:

- Redefinir el organigrama de la empresa y alinear todas las áreas funcionales al mismo nivel jerárquico.
- Se han reformulado la Visión, Misión y Valores de la empresa, además se han planteado los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se ha escogido la estrategia de penetración de mercado.
- Se ha desarrollado el Balanced Scorecard para trazar metas e indicadores que permitan el monitoreo de la ejecución del plan estratégico.
- Se recomienda incursionar con agencias de medios como clientes, ya que la empresa no lo tenía contemplado.

- Se ha recomendado la implementación de un software libre de CRM y un sistema de gestión documentaria, para obtener mayor rapidez de respuesta a los requerimientos de los clientes y potenciales clientes.
- Se ha recomendado la implementación de políticas de buen gobierno corporativo y el desarrollo de un plan de sucesión.
- Se ha desarrollado un plan de ventas.

Como resultado del análisis matricial desarrollado, se plantea implementar la estrategia de penetración de mercado prioritariamente y la de desarrollo de producto como estrategia contingente, las mismas que para su implementación requieren la ejecución de las siguientes iniciativas:

- a. Penetración de Mercado: Ofrecer ubicaciones a precios más bajos; ofrecer los productos a las agencias de medios y promociones especiales.
- **b.** Desarrollo de Producto: Incursionar en avisos con pantallas led.

El presupuesto necesario para la implementación de la estrategia de penetración de mercado, para el año 2015 asciende a S/.51,000; para el año 2016 se requiere de S/30,000; para el año 2017 el monto es de S/.50,000; para el año 2018 la suma es de S/.30, 000 y finalmente para el año 2019 se requiere S/.50,000 nuevos soles.

En el caso de la implementación de la estrategia contingente de desarrollo de producto, se financiará por medio de leasing, por el monto de S/.335,821.00 por cada pantalla led. Se ha programado la inversión en 2 pantallas, la primera en el año 2015 y la segunda en el año 2017.

A partir de la proyección de los flujos con y sin estrategia, se obtienen los flujos incrementales proyectados; los mismos que dan como resultado un VAN de S/.1,249,827 Nuevos Soles.

El ROE esperado del accionista sin la ejecución de un plan estratégico es de 20%, con la aplicación del Plan Estratégico el inversionista alcanza un ROE promedio de 25%, estos resultados superarán las expectativas del accionista, además de obtener un VAN superior al millón de Nuevos Soles.

El desarrollo y aplicación de este plan estratégico para Arco, no sólo le permitirá a la empresa mejorar su rentabilidad y viabilidad económica, sino también su imagen de cara a sus clientes y potenciales clientes; además de monitorear objetivos anuales, mantener sus fortalezas y superar sus debilidades; de modo tal que puedan ser reconocidos por su propuesta de valor.

Dado que el principal aliciente y motivación para la ejecución de un plan estratégico es generar valor para el accionista, considerando los resultados proyectados se recomienda la ejecución del presente plan estratégico.

ÍNDICE

INTR	ODUCCIÓN	17
CAPÍ	TULO I	20
1. GE	NERALIDADES	20
1.1.	Antecedentes	20
1.2.	Determinación del problema u oportunidad	24
1.3.	Justificación del proyecto	25
1.4.	Objetivos generales y específicos	27
1.5.	Alcances y Limitaciones de la Investigación	29
CAPÍ	TULO II	30
2. LA	EMPRESA	30
2.1.	Antecedentes de la empresa	30
2.2.	Descripción del negocio	33
2.3.	Ciclo de Vida del Producto	36
2.4.	Estructura organizacional actual de la empresa	41
CAPÍ	TULO III	44
3. FO	RMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN, Y VALORES DE	LA
EM	PRESA	44
3.1.	Visión	44
	3.1.1. Visión actual de la empresa	45
	3.1.2. Análisis de la visión actual	45
	3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa	47
	3.1.4. Visión propuesta	48
3.2.	Misión	49
	3.2.1. Misión actual de la empresa	49
	3.2.2. Análisis de la misión actual	49
	3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	51
	3.2.4. Misión propuesta	52

3.3.	Valores	52
	3.3.1. Valores actuales de la empresa	52
	3.3.2. Análisis de los valores actuales	53
	3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa	53
	3.3.4. Valores propuestos	54
3.4.	Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores	54
CAPÍ	TULO IV	58
4. AN	ÁLISIS EXTERNO	58
4.1.	Tendencias de las variables del entorno	58
	4.1.1. Análisis Político - Gubernamental	59
	4.1.2. Análisis Económico	62
	4.1.3. Análisis Social	71
	4.1.4. Análisis Tecnológico	80
	4.1.5. Análisis Ecológico	84
	4.1.6. Análisis Legal	87
4.2.	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las	
	variables del entorno	88
4.3.	Efecto en la empresa de cada una de las variables del	
	entorno	95
4.4.	Oportunidades y Amenazas	101
4.5.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	102
CAPÍ	TULO V	105
5. AN	ÁLISIS DE LA INDUSTRIA	105
5.1.	Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	105
5.2.	Situación del mercado y financiera actual de la Industria	109
5.3.	Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	
	y matriz de atractividad de cada una de ellas	111
	5.3.1. Amenaza de productos sustitutos	112
	5.3.2. Amenaza del ingreso de nuevos competidores	115

		5.3.3. Poder de negociación de los clientes	117
		5.3.4. Poder de negociación de los proveedores	121
		5.3.5. Rivalidad de los Competidoras	125
	5.4.	Análisis del Grado de atractividad de la Industria	127
	5.5.	Matriz de Perfil Competitivo MPC	130
C	APÍ T	ΓULO VI	135
6.	ANA	ÁLISIS INTERNO	135
	6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la	
		empresa	135
		6.1.1. Ventas	136
		6.1.2. Trámites y Licencias	137
		6.1.3. Operaciones	138
		6.1.4. Compras	139
		6.1.5. Administración	140
		6.1.6. Servicio Post Venta	140
	6.2.	Indicadores de las actividades de la cadena de valor	148
	6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria	
		de cada una de las actividades de la cadena de valor	150
	6.4.	Determinar las competencias de la empresa	154
	6.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas	
		de la empresa	155
	6.6.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI	157
C	APÍ]	ΓULO VII	160
7.	FOI	RMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS	
	EST	TRATEGIAS	160
	7.1.	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	161
		7.1.1. Objetivos estratégicos	161
		7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos	162
	7.2.	Diseño y formulación de estrategias	164

		7.2.1. Modelo Océano Azul	. 164
		7.2.2. Matrices de formulación de estrategias	. 171
CA	ΡÍΊ	TULO VIII	. 187
8. 9	SEL	ECCIÓN DE LAS ESTRATEGIA	. 187
8	8.1.	Método Factores Estratégicos Claves	. 187
		8.1.1. Criterios de selección	. 188
		8.1.2. Matriz de selección	. 188
8	8.2.	Método de escenarios	. 189
		8.2.1. Descripción de escenarios considerados	. 190
		8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios	. 192
8	8.3.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	. 193
8	8.4.	Descripción de estrategia seleccionada	. 197
8	8.5.	Descripción de estrategia contingente	. 198
CA	ΡÍΊ	TULO IX	. 199
9 1	M	PLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE EL	
7. 1	LIVII	LANTACION DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE EL	
		LANCED SCORECARD	.199
]	BAI		
]	BAI 9.1.	LANCED SCORECARD	. 201
] (BAI 9.1. 9.2.	Mapa de la estrategia	. 201
9	BAI 9.1. 9.2. 9.3.	Mapa de la estrategia	. 201 . 202 . 204
	9.1. 9.2. 9.3. 9.4.	Mapa de la estrategia Objetivos específicos según el mapa de la estrategia Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	. 201 . 202 . 204 . 207
	9.1. 9.2. 9.3. 9.4. 9.5.	Mapa de la estrategia	. 201 . 202 . 204 . 207 . 210
	9.1. 9.2. 9.3. 9.4. 9.5.	Mapa de la estrategia	. 201 . 202 . 204 . 207 . 210 . 212
	9.1. 9.2. 9.3. 9.4. 9.5. 9.6.	Mapa de la estrategia	. 201 . 202 . 204 . 207 . 210 . 212
] 9 9 9 9	BAI 9.1. 9.2. 9.3. 9.4. 9.5. 9.6. 9.7.	Mapa de la estrategia Objetivos específicos según el mapa de la estrategia Indicadores para cada uno de los objetivos específicos Metas para cada uno de los objetivos específicos Iniciativas estratégicas Responsable de cada una de las iniciativas Presupuesto de cada una de las iniciativas	. 201 . 202 . 204 . 207 . 210 . 212 . 214
] 9 9 9 9 9 CA	BAI 9.1. 9.2. 9.3. 9.4. 9.5. 9.6. 9.7. APÍT	Mapa de la estrategia	. 201 . 202 . 204 . 207 . 210 . 212 . 214 . 217
] 9 9 9 9 9 CA	BAI 9.1. 9.2. 9.3. 9.4. 9.5. 9.6. 9.7. APÍT	Mapa de la estrategia Objetivos específicos según el mapa de la estrategia Indicadores para cada uno de los objetivos específicos Metas para cada uno de los objetivos específicos Iniciativas estratégicas Responsable de cada una de las iniciativas Presupuesto de cada una de las iniciativas TULO X VALUACIÓN	. 201 . 202 . 204 . 207 . 210 . 212 . 214 . 217 . 217
] 9 9 9 9 9 CA	BAI 9.1. 9.2. 9.3. 9.4. 9.5. 9.6. 9.7. APÍT	Mapa de la estrategia Objetivos específicos según el mapa de la estrategia Indicadores para cada uno de los objetivos específicos Metas para cada uno de los objetivos específicos Iniciativas estratégicas Responsable de cada una de las iniciativas Presupuesto de cada una de las iniciativas VALUACIÓN Evaluación Cualitativa	. 201 . 202 . 204 . 207 . 210 . 212 . 214 . 217 . 217

10.2.1.	Proyección de Estados Financieros (sin estrategia y	
C	on estrategia)232)
10.2.2.	Estado de Resultados (sin estrategia y con	
es	strategia)233)
10.2.3.	Proyección de Flujos (sin estrategia y con	
es	strategia)234	ļ
10.2.4.	Evaluación Financiera)
CAPÍTULO X	I241	
11. CONCLU	SIONES Y RECOMENDACIONES241	
11.1.Conclus	siones	
11.2.Recome	endaciones244	Ļ
ÍNDICE DE F	FIGURAS	
Figura 4.1: Uni	polar publicitario con pantalla led83	
Figura 4.2: Pan	el publicitario que genera agua potable85	
Figura 4.3: Pan	el purificador de aire86	
ÍNDICE DE G	RÁFICOS	
Gráfico 1.1: Ev	olución de la inversión publicitaria en los medios a	
n	ivel nacional	
Gráfico 1.2: Pa	rticipación de la inversión publicitaria, según medios	
a	nivel nacional	
Gráfico 2.1: Ev	olución de la inversión en publicidad exterior37	
Gráfico 2.2: Ci	clo de vida de la publicidad exterior	
Gráfico 2.3: Co	orrelación tasa de variación de PBI real y de tasa de	
CI	recimiento de publicidad exterior40	
Gráfico 2.4: Or	ganigrama actual de Arco Publicidad Exterior S.A 42	
Gráfico 3.1: Al	ineamiento de valores, misión y visión56	
Gráfico 4.1: Índ	lice de Confianza del Consumidor	

Gráfico 4.2: Índice de Confianza del Inversionista	
Gráfico 4.3: Riesgo País	
Gráfico 4.4: Proyección de Inflación	
Gráfico 4.5: Tasa de interés	
Gráfico 4.6: Proyección de tasa de interés	
Gráfico 4.7: Tipo de Cambio	
Gráfico 4.8: Estimación y proyección de la Población Nacional72	
Gráfico 4.9: Estimación y proyección de la Población en los	
principales departamentos73	
Gráfico 4.10: Niveles Socioeconómicos	
Gráfico 4.11: Clase media del Perú como porcentaje de la población	
total75	
Gráfico 4.12: Principales problemas de Lima, ¿Cuál es el tema más	
importante que debe atender el próximo Alcalde de	
Lima?78	
Gráfico 4.13: Tasa de víctimas según hecho delictivo79	
Gráfico 5.1: Participación de la inversión publicitaria, según medios	
a nivel nacional100	6
Gráfico 5.2: Estimado de participación de mercado de la industria	
de publicidad exterior	0
Gráfico 6.1: Mapa de Procesos	6
Gráfico 6.2: Cadena de Valor	2
Gráfico 6.3: Metodología Canvas	4
Gráfico 7.1: Lienzo de la estrategia actual de Arco	6
Gráfico 7.2: Lienzo de la estrategia de la Industria	7
Gráfico 7.3: Nuevo lienzo estratégico	1
Gráfico 7.4: Matriz PEYEA	9
Gráfico 7.5: Matriz de diagnóstico externo e interno	0
Gráfico 7.6: Matriz Boston Consulting Group	3

Gráfico 7.7: Matriz de la Gran Estrategia
Gráfico 9.1: Mapa estratégico de Arco
ÍNDICE DE TABLAS
Tabla 1.1: Crecimiento porcentual de la inversión publicitaria en los
medios a nivel nacional23
Tabla 2.1: Tasa de crecimiento de publicidad exterior versus tasa de
variación de PBI real39
Tabla 2.2: Coeficiente de correlación de la tasa de variación de PBI
real y la tasa de crecimiento de publicidad exterior 40
Tabla 3.1: Análisis de la visión actual
Tabla 3.2: Formulación de la visión
Tabla 3.3: Declaración de visión
Tabla 3.4: Formulación de la visión
Tabla 3.5: Formulación de la misión
Tabla 3.6: Declaración de la misión
Tabla 3.7: Valores propuestos
Tabla 3.8: Visión, misión y valores
Tabla 4.1: Proyección presión tributaria: 2013 - 201760
Tabla 4.2: Valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT)
Tabla 4.3: Proyección variación del PBI real
Tabla 4.4: Encuesta expectativas de Inflación
Tabla 4.5: Encuesta expectativas de tipo de cambio70
Tabla 4.6: Estimación y proyección de la Población en Lima y
Callao
Tabla 4.7: Frecuencia de uso de internet a nivel nacional
Tabla 4.8: Impacto de las variables del macro ambiente en Arco 102
Tabla 4.9: Matriz de Diagnóstico Externo: Evaluación de Factores
Externos (EFE)

Tabla 5.1: Tasa de crecimiento de la inversión publicitaria en los
medios a nivel nacional105
Tabla 5.2: Evolución de las inversiones publicitarias de los medios
a nivel nacional. Tarifa neta: 2009 -2013 107
Tabla 5.3: Tasa de crecimiento de la inversión en publicidad
exterior a nivel nacional
Tabla 5.4: Ingresos de las principales empresas en la industria de
publicidad exterior111
Tabla 5.5: Matriz de atractividad para la amenaza de Productos
sustitutos
Tabla 5.6: Matriz de atractividad para la amenaza del ingreso de
nuevos competidores117
Tabla 5.7: Matriz de atractividad para el poder de negociación de
los clientes
Tabla 5.8: Matriz de atractividad para el poder de negociación de
los proveedores
Tabla 5.9: Matriz de atractividad para la rivalidad de los
competidores
Tabla 5.10: Matriz de atractividad de la Industria
Tabla 5.11: Matriz perfil competitivo
Tabla 6.1: Costos de Arco Publicidad
Tabla 6.2: Actuales indicadores de Arco Publicidad
Tabla 6.3: Comparación con los líderes de la industria152
Tabla 6.4: Matriz EFI
Tabla 7.1: Formulación de objetivos estratégicos
Tabla 7.2: Características del Servicio de Publicidad Exterior 165
Tabla 7.3: Matriz de las cuatro acciones
Tabla 7.4: Matriz FODA
Tabla 7.5: Matriz PEYEA

Tabla 8.1: Matriz de selección
Tabla 8.2: Apoyo: Proyección de PBI escenario conservador
Tabla 8.3: Apoyo: Proyección de PBI escenario pesimista
Tabla 8.4: Comparación Estratégica con escenarios
Tabla 8.5: Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) . 194
Tabla 9.1: Objetivos específicos por perspectiva
Tabla 9.2: Indicadores de los objetivos estratégicos
Tabla 9.3: Indicadores, fórmula, unidad de medida y metas anuales 208
Tabla 9.4: Iniciativas estratégicas
Tabla 9.5: Responsable por iniciativa estratégica
Tabla 9.6: Presupuesto de iniciativas estratégicas
Tabla 9.7: Cronograma de Iniciativas estratégicas
Tabla 10.1: Coeficiente de correlación de la tasa de variación de
PBI real y la tasa de crecimiento de publicidad
exterior
Tabla 10.2: Proyección del PBI marco macroeconómico multianual 220
Tabla 10.3: Apoyo: Proyección de PBI escenario conservador221
Tabla 10.4: Apoyo: Proyección de PBI escenario pesimista
Tabla 10.5: Proyección escenario optimista – Sin estrategia
Tabla 10.6: Proyección escenario conservador - Sin estrategia
Tabla 10.7: Proyección escenario pesimista - Sin estrategia
Tabla 10.8: Plan de Ventas: Estrategia de Penetración
Tabla 10.9: Comparación de Precios de Pantallas Led Arco vs.
Competencia
Tabla 10.10: Plan de Ventas Pantallas Led
Tabla 10.11: Cálculo del CAPM de Arco
Tabla 10.12: Estado de situación financiera
Tabla 10.13: Estado de Resultados Proyectados – sin estrategia 233
Tabla 10.14: Estado de Resultados Proyectados – con estrategia 234

Tabla 10.15: Flujo Proyectado – Sin estrategia
Tabla 10.16: Flujo Proyectado – Con estrategia
Tabla 10.17: Flujos Incrementales Proyectados
Tabla 10.18: Indicadores Financieros
Tabla 10.19: Cálculo del WACC
Tabla 10.20: Proyección de ROE
ANEXOS
Anexo 1: Ficha técnica – Estudio Cualitativo
Anexo 2: Entrevista 1 - Estudio Cualitativo - Clientes
Anexo 3: Entrevista 2 - Estudio Cualitativo - Clientes
Anexo 4: Entrevista 3 - Estudio Cualitativo - Clientes
Anexo 5: Entrevista 1 - Estudio Cualitativo – Agencias de medios 279
Anexo 6: Entrevista 2 - Estudio Cualitativo – Agencias de medios 286
Anexo 7: Entrevista 3 - Estudio Cualitativo – Agencias de medios 293
Anexo 8: Entrevista 1 - Estudio Cualitativo - Expertos
Anexo 9: Entrevista 2 - Estudio Cualitativo - Expertos
Anexo 10: Entrevista 3 - Estudio Cualitativo - Expertos
Anexo 11: Organigrama propuesto para Arco publicidad exterior
S.A313
BIBLIOGRAFÍA314
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS315

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en desarrollar un Planeamiento Estratégico para la empresa Arco Publicidad Exterior S.A., comprendido entre los periodos 2015 – 2019. La elaboración del presente plan estratégico se ha realizado en función a la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que las estrategias a implementar sean viables para la empresa, sin poner en riesgo su estabilidad económica planteando objetivos y metas alcanzables. La investigación consta de diez capítulos, los mismos que se desarrollara a continuación.

En el primer capítulo, se presentan los antecedentes de la industria de publicidad en general y de la publicidad exterior. Además de la oportunidad y problemas encontrados en la empresa, para luego explicar y justificar la razón de la presente tesis.

En el segundo capítulo, se dan a conocer los antecedentes de la empresa y las actividades que actualmente realiza. Se describe el negocio, el ciclo de vida y la estructura organizacional vigente.

En el tercer capítulo se muestra la actual visión, misión y valores de la empresa y se proponen los cambios respectivos, para luego alinearlos con los objeticos estratégicos. Los siguientes tres capítulos se refieren al análisis del entorno externo, la industria y del entorno interno. Evaluaremos las tendencias del entorno externo analizando la situación política, económica, legal, cultural, tecnológica, entre otros. Se revisará la repercusión que estos pueden tener para: los clientes, proveedores y para la empresa; identificando oportunidades y amenazas.

En cuanto a la industria, describiremos tanto la oferta como la demanda, las cinco fuerzas competitivas involucradas en el rubro y el grado de atractividad. Se establecerá la matriz de perfil competitivo o MPC.

El análisis del entorno interno, como su nombre lo indica, se relaciona a la empresa y el manejo operativo actual. Se detallan los indicadores de las actividades de su cadena de valor para identificar ventajas competitivas y debilidades.

El séptimo capítulo se vale de la información antes descrita para formular objetivos y plantear estrategias que nos permitan alcanzarlos. Desarrollaremos el modelo del océano azul, las matrices de formulación de estrategias como la matriz PEYEA, FODA, Interna - Externa, BCG, la gran estrategia y un resumen de las estrategias formuladas

En el octavo capítulo, se evalúan cada una de las estrategias y seleccionan las más importantes para la empresa. Para ello, se mostrarán los factores estratégicos claves, los criterios y matriz de selección, se aplicará el método de escenarios y la descripción de cada uno, se desarrollará la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC y finalmente se describirá la estrategia seleccionada.

El noveno capítulo explica y muestra el mapa de estrategia, en donde se detallan cada uno de los objetivos específicos para la empresa. En este capítulo desarrollaremos las acciones a realizar por cada uno de los objetivos, el responsable, presupuesto y cronograma de las iniciativas que surjan de la estrategia

En el décimo capítulo, se evalúan cualitativa y financieramente los impactos esperados de la estrategia desarrollada. La evaluación financiera de la estrategia contendrá los estados financieros actuales y proyectados aplicando la nueva estrategia; se realizará la proyección de los flujos y la evaluación financiera. Finalizaremos dando recomendaciones y conclusiones.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

De acuerdo a la Real Academia Española, se entiende como publicidad al conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos¹. En el presente capítulo haremos referencia a la publicidad exterior en Lima, la clasificación de la misma y su evolución.

Daremos a conocer la oportunidad que hemos encontrado para desarrollar el planeamiento estratégico de la empresa Arco Publicidad Exterior S.A., la justificación de la presente tesis y los objetivos planteados.

1.1. Antecedentes

La publicidad exterior puede ser definida como todo tipo de anuncio, fuera del negocio y especialmente a la intemperie, que comunica masivamente el mensaje publicitario del anunciante.

Para la Municipalidad Metropolitana de Lima, en la ordenanza 1094, se define a la publicidad exterior como: "la actividad que se realiza por medio de anuncios, avisos o elementos publicitarios cuya área de exhibición son visibles desde la vía

¹ REAL ACADÉMIA ESPAÑOLA. **Publicidad.** [en línea]. Madrid: RAE, 2014. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=publicidad

pública y cuyo mensaje publicitario está dirigido a un público indeterminado"².

Adicionalmente, esta Ordenanza 1094 de la Municipalidad Metropolitana de Lima, también clasifica a los Anuncios Publicitarios según sus características físicas: "Clasificación de los anuncios o avisos publicitarios por sus características físicas:

Los anuncios o avisos publicitarios, por las características de su apariencia y forma se clasifican en:

- 1. Afiche o cartel.
- 2. Banderola (gigantografías o pasacalle).
- 3. Cartelera.
- 4. Vallas.
- 5. Aviso ecológico.
- 6. Escaparate.
- 7. Globo aerostático anclado.
- 8. Letras recortadas.
- 9. Letrero.
- 10. Marquesina.
- 11. Panel simple.
- 12. Panel monumental.
- 13. Paleta publicitaria.
- 14. Placa.
- 15. Plancheta publicitaria o flange.
- 16. Toldos.
- 17. Torre publicitaria (tótem).

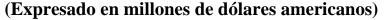
 $^{^2}$ EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES. "Ordenanza 1094". En: El Peruano. (PE): 23/11/2007. Reglamentada por Res. N° 361-2007-MML-GDU-SPHU.

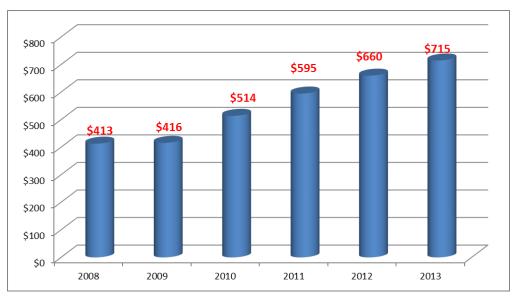
18. Volumétrico

También los clasifica por sus características Técnicas en: Especiales, Luminosos, Iluminados o Sencillos³.

La evolución de la inversión publicitaria en el período comprendido entre los años 2008 – 2013 a nivel nacional, ha sido la que se detalla a continuación:

Gráfico 1.1: Evolución de la inversión publicitaria en los medios a nivel nacional





Fuente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf / ---. Inversiones Publicitaria 2011. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr201201-01.pdf
Elaboración propia

El gráfico 1.1 muestra que la inversión publicitaria ha ido aumentando durante los últimos seis años. Cabe destacar que, la tasa de crecimiento anual de la inversión publicitaria es

 $^{^3}$ EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES. "Ordenanza 1094". En: El Peruano. (PE): 23/11/2007. Reglamentada por Res. Nº 361-2007-MML-GDU-SPHU.

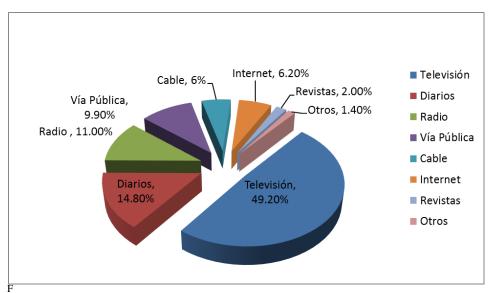
decreciente, como se puede apreciar en la tabla 1.1, ello debido a que la industria se encuentra en madurez en crecimiento.

Tabla 1.1: Crecimiento porcentual de la inversión publicitaria en los medios a nivel nacional

Año	Inversión en Millones de US.\$.	Tasa de Crecimiento
2008	\$413	
2009	\$416	0.73%
2010	\$514	23.56%
2011	\$595	15.76%
2012	\$660	10.92%
2013	\$715	8.33%

Fuente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf / ---. Inversiones Publicitaria 2011. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr201201-01.pdf Elaboración propia

Gráfico 1.2: Participación de la inversión publicitaria, según medios a nivel nacional (Año 2013)



uente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. **Las Inversiones Publicitarias en el 2013.** [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf Elaboración propia

La inversión en publicidad exterior en el año 2013 ascendió al monto de US\$.71'000'000, y en los últimos años la participación de la misma se mantuvo entre el 9% y 10% del total de la inversión publicitaria.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

En la actualidad la empresa Arco Publicidad Exterior S.A. se dedica al alquiler y venta de elementos publicitarios, valiéndose de la experiencia adquirida a lo largo de 25 años. Por ello, uno de las principales objetivos del presente planeamiento estratégico, es saber cuál es el valor agregado que los clientes de la empresa Arco Publicidad Exterior S.A. perciben como tal, e integrar la información obtenida para poder generar estrategias que le permitan tener un desarrollo sostenible y ordenado, ya que en todos los años de existencia de la empresa, no se ha desarrollado un planeamiento de largo o mediano plazo.

En cuanto a la organización de la empresa, hemos identificado una oportunidad dentro la misma, dado que al ser una empresa familiar no se tiene establecido un planeamiento estratégico que permita orientar sus recursos y esfuerzos.

Los problemas que encontramos, como en toda organización pequeña y familiar, es la dependencia excesiva del fundador de la empresa para la gestión de procesos claves, falta de roles definidos; además de la carencia del establecimiento de metas y objetivos de manera formal.

En cuanto a la dirección de la empresa, no existe un plan de sucesión, ni de gobierno corporativo.

Actualmente la empresa no aprovecha la amplia oferta de tecnologías de información disponible gracias a las cuales podría hacer más eficientes sus procesos.

Las empresas de medios publicitarios, y de servicios en general, deben considerar como parte importante de su plan estratégico el estar pendientes de las necesidades de sus actuales y potenciales clientes, ofreciendo propuestas que generen valor.

Las empresas deben analizar y evaluar los lineamientos que seguirán durante los años venideros para alcanzar los objetivos que se han trazado. Gracias a una adecuada planificación van a poder mantenerse competitivas dentro del rubro, incrementando su valor mediante propuestas creativas y realizables.

1.3. Justificación del proyecto

Se ha mostrado que la inversión en publicidad y específicamente en publicidad exterior, ha venido creciendo durante los últimos años. La empresa Arco Publicidad, siendo una empresa familiar, también ha sido partícipe de este crecimiento. Es por ello que surge la necesidad de realizar un plan estratégico que nos permita analizar y evaluar el entorno de la empresa, así como plantear estrategias que se alineen con los objetivos planteados en la presente investigación.

El plan estratégico nos permitirá plantear escenarios que nos ayudarán a fortalecer o ampliar el segmento al cual nos dirigimos. Adicionalmente tenemos acceso a la información, experiencia y asesoría de la empresa Arco Publicidad Exterior S.A. la cuál será beneficiada con los resultados del plan estratégico.

Según una publicación reciente de CPI la publicidad exterior en vía pública representa el 9.9% de la publicidad al 2013⁴. Debido a ello, consideramos conveniente realizar el planeamiento estratégico, para reformular algunas actividades o procesos que puedan estar generando costos adicionales o innecesarios. El propósito es mejorar el servicio que la empresa brinda participación e incrementar actualmente, ampliar su rentabilidad del negocio.

- Justificación académica

La empresa, como la mayoría de las pequeñas empresas familiares, nunca ha realizado una planeación estratégica formal a largo o mediano plazo.

El desarrollo del plan estratégico para esta empresa, nos permitirá aplicar los conocimientos adquiridos y consolidados en los cursos de marketing, investigación de mercados, planeación estratégica, finanzas, logística, entre otros, que consideramos han sido parte importante de nuestra formación durante la maestría.

⁴ COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. **Las Inversiones Publicitarias en el 2013.** [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf

- Justificación de mercado

El crecimiento de la industria y el avance tecnológico que impacta a la publicidad exterior, obliga a las organizaciones de este rubro a generar respuestas rápidas frente al constante cambio y requerimientos del mercado; se deben adecuar tecnológica, técnica y operativamente; tanto los procesos internos, como los medios de difusión de los anuncios publicitarios para estar a la par con las nuevas tendencias y cambios que surgen en el mercado, de esta forma se busca ser competitivos.

El planeamiento estratégico va a permitir que la empresa Arco Publicidad tenga una visión de largo plazo, contemplando todas las variables que le puedan afectar en el corto, mediano y largo plazo; de modo que esté preparada para afrontar los cambios del mercado y así tener herramientas que le permitan ser flexibles y responder rápidamente a la demanda.

También es importante generar en la empresa Arco Publicidad Exterior una cultura de institucionalidad, y profesionalismo gerencial en sus decisiones, las mismas que deben ser tomadas de manera estratégica considerando los objetivos de largo plazo.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general del proyecto

Elaborar un plan estratégico para empresa Arco Publicidad Exterior S.A. para los próximos 5 años 2015-2019; con el

objetivo que de Arco Publicidad se desarrolle de manera sostenible en el tiempo.

1.4.2. Objetivos específicos del proyecto

Dentro de los objetivos específicos del plan estratégico se encuentran los siguientes:

Objetivos comerciales

- Realizar una investigación de mercado, que permita definir el perfil competitivo de la empresa de cara al cliente, con el objetivo de brindar servicios que cumplan o superen sus expectativas y le genere valor.
- Investigar posibles requerimientos que no son atendidos por la competencia, identificando oportunidades de nuevos servicios o formas de fidelización.
- o Realizar un plan estratégico de marketing.

Objetivos financieros

- Realizar una evaluación de los estados financieros actuales de la empresa, con el objetivo de analizar sus indicadores financieros y realizar un análisis de costos.
 Esto nos permitirá plantear estrategias con medición de indicadores relevantes.
- Realizar un análisis de sensibilidad económico financiero, evaluando costos y precios.

Objetivos administrativos

 Realizar un plan estratégico de 5 años mediante un análisis PESTEL, matriz de perfil competitivo y formulación de estrategias de negocio.

- Evaluar la visión, misión y valores actuales de la empresa.
- Proponer estrategias de largo y mediano plazo, así como tácticas operacionales de corto plazo para cumplir con los objetivos.

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

El presente plan estratégico para la empresa Arco Publicidad Exterior S.A. será aplicable para la toma de decisiones para un periodo de cinco años: 2015 al 2019; en caso se decidiera evaluar o ejecutar en otro periodo, se deberían considerar ajustes; ya que las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales pueden cambiar radicalmente dentro de un periodo más extenso.

El planeamiento estratégico y la investigación de mercados se ha realizado en base a la zona geográfica de Lima Metropolitana, teniendo en cuenta la investigación de mercado con esta limitación geográfica, aunque la empresa Arco Publicidad Exterior S.A. ofrezca sus servicios a nivel nacional, ya que los elementos publicitarios que se ubican en provincias son contratados por empresas con sede en Lima Metropolitana que también tienen presencia al interior del país.

CAPÍTULO II

2. La empresa

Arco Publicidad Exterior S.A. es una empresa dedicada a la publicidad exterior, con 25 años de presencia en el mercado peruano. Ofrece a sus clientes un servicio personalizado a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, con algunos de los cuales mantiene vínculos desde hace más de 20 años.

La empresa se dedica al alquiler y venta de elementos publicitarios como: señalizadores de calle, gigantografías, avisos luminosos, paneles monumentales y unipolares, ubicados en los diversos distritos de Lima y en las ciudades más importantes al interior del país.

2.1. Antecedentes de la empresa

Arco Publicidad Exterior S.A., se fundó el 29 de agosto de 1989, con un capital social de S/.500.00, por su Director Gerente y accionista mayoritario: Arturo Cornejo Obando, quien había trabajado durante 11 años en NAPSA (Negocios Andinos de Publicidad S.A., luego Paneles NAPSA), bajo el cargo de: encargado de licencias y autorizaciones municipales; y luego se desempeñó como sub-administrador, para ello culminó estudios de administración en IPAE.

Por tanto, luego de haber adquirido amplia experiencia, el fundador de Arco Publicidad Exterior S.A. encontró una

oportunidad de negocio en el rubro de la publicidad exterior y la aprovechó, por lo cual decide retirarse de NAPSA para crear su propia empresa.

La empresa Arco Publicidad Exterior S.A. empezó sus operaciones con tres clientes: Fábrica de Colchones Komfort S.A., Fábrica de Zapatillas y Sandalias S.A. (fabricantes de slaps y zapatillas marca Niva) y Panificadora Alfonso Ugarte (línea de panetones Todinno).

La fuerza laboral estaba conformada por dos empleados en planilla y contaban con dos contratistas, cada uno de ellos con tres ayudantes.

Actualmente la estructura es similar, cuentan con 3 personas en planilla, el Gerente General, administrador y asistente de gerencia; los demás profesionales son contratados. El contador es externo, y las labores operativas son tercerizadas y están a cargo de contratistas que se especializan en diferentes servicios como: Construcción e instalación de avisos luminosos, construcción e instalación de avisos unipolares, construcción de zapatas de unipolar, construcción e instalación de estructuras en pisos y techos, construcción de torres para soporte de estructura en techo y piso e instalación de gigantografías.

El primer local de Arco Publicidad S.A. era alquilado y se ubicaba en Jr. Felipe Santiago Crespo N° 150 – San Luis.

En el año 1994, adquieren un terreno en el Jr. Héctor Arellano N°121 – La Victoria, donde trasladaron las operaciones del taller.

En 1995 construyen las oficinas, quedando habilitadas para noviembre del mismo año.

Para conocer la historia y desarrollo de Arco, a continuación se listan las empresas y marcas que formaron parte de la cartera de clientes de Arco:

- Año 1990: se incorporaron como clientes Baterías ETNA, condimentos Phuros y jabones Neko.
- Año 1991: Fordan Jeans y Champagne Valdivieso.
- Año 1992: Valvosanitaria S.A. (línea ferretera) y la empresa Mundo Naútico S.A.
- Año 1993: las marcas Giusseppe Ferraro, Bally y Jeans Carola's.
- Año 1994: la marca Sanyo (Denky S.A.), Lubricantes Cam2 y Valquimic S.A. (ahora pinturas Valqui).
- Año 1995: la marca Toshiba (importadora Yi Chang), Lubricantes Specialty Oil (Quaker State) y Sport Paradise.
- Año 1996: Renova, Valvosanitaria Industrial, Aditivos Kemoly, Lubricantes Pennzoil, Lubricantes Valvoline y Jeans AMK.
- Año 1997: Hitachi, Filtros Lys.
- Año 1998: Metal Tubo S.A. (termas Sole), Tecnosanitaria S.A. (griferías Italgrif), Industrias Record (línea lavaderos) y Cierres Rey.
- Año 1999: la marca Sankey y Calimod (Juan Leng Delgado S.A.C.).
- Año 2000: Radio Asia, Caman (línea camisas), y Motos Vespa.

- Año 2001: Otto Kunz (Supemsa).
- Año 2003: Auto Delta (distribuidora de Nissan).
- Año 2004: Chevron, Decor Center, UCV (Universidad Cesar Vallejo).
- Año 2007: Hipermercados Metro
- Año 2010: Everlast, Gerpal, Maestro, Deltron (Advance)
- Año 2013: Viajes Falabella.

Al cierre del 2013 tuvo como principal cliente al grupo VAINSA, conformado por las empresas Valvosanitaria Industrial, Metal Tubo, Tecnosanitaria e Inversiones CYS. Todas ellas juntas representaron el 70% de la facturación anual de Arco.

En la actualidad, la empresa sigue operando en su local ubicado en el distrito de La Victoria y tiene dos camionetas pick up que se utilizan para labores operativas.

Dentro de las principales herramientas de trabajo tienen: tres moto soldadoras, cinco generadores, dos demoledoras eléctricas y tres soldadoras.

2.2. Descripción del negocio

El negocio de las empresas de publicidad exterior consiste en el alquiler de espacios publicitarios en puntos estratégicos de la vía pública.

Para ofrecer estos espacios, la empresa debe realizar primero; la búsqueda de la ubicación, que sea atractiva y de alto flujo de personas y tránsito.

Luego, se debe negociar el alquiler del espacio en caso la ubicación se encuentra en propiedad privada, es decir, se debe celebrar un contrato de alquiler de espacio con el propietario del inmueble o terreno. Así mismo, si se requiere la iluminación del elemento publicitario, se negocia con el propietario el suministro de energía eléctrica, este acuerdo puede estar incluido en el contrato de alquiler de espacio o se celebra un nuevo contrato de suministro de energía eléctrica.

Como tercer paso, se ha de gestionar ante la municipalidad correspondiente: la licencia de anuncios, pago de tributos y tasas correspondientes; además de presentar la documentación requerida por el TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos) de la municipalidad, con los planos, firmas y carta de responsabilidad de los profesionales correspondientes (arquitectos e ingenieros).

Una vez obtenida la licencia de anuncios, se procede a la construcción e instalación de la estructura del elemento publicitario. Luego de la aprobación de la prueba de color (conformidad de impresión por parte del cliente), del arte facilitado por el cliente, se instala la gigantografía en la estructura.

Arco Publicidad Exterior S.A. tiene como principal fuente de ingresos el alquiler de elementos publicitarios, tales como: señalizadores de calle, gigantografías, murales publicitarios, identificación de locales, paneles monumentales y unipolares. Estos elementos constituyen la oferta permanente de la empresa y

se ubican en puntos fijos dentro de los diversos distritos de Lima y en las ciudades más importantes al interior del país.

Adicionalmente, cuando el cliente requiere una nueva ubicación fuera de la oferta permanente o actual de la empresa, Arco realiza la búsqueda de la nueva o nuevas ubicaciones que satisfaga la necesidad requerida por el cliente, adicionando estas ubicaciones al stock existente.

De manera complementaria, se ofrece la venta de gigantografías y el servicio de instalación de las mismas, según el requerimiento de sus clientes, como pueden ser campañas publicitarias por temporada, relanzamiento de marca, entre otros. Otra fuente de ingresos, menos frecuente, es la venta de avisos luminosos y de neón.

Como servicio complementario, también se realiza la gestión de trámites municipales y licencias de anuncios de todo tipo de elementos publicitarios (hayan sido o no comercializados o alquilados por la empresa), además de la gestión de otros trámites municipales en general.

La propuesta de valor de ARCO, consiste en brindar un servicio de calidad, con ubicaciones a precios competitivos, con todos los servicios incluidos en pre y post venta.

Para ello, se ofrece el servicio de asesoría personalizada, el cual consiste en brindar una propuesta en ubicaciones estratégicas para la empresa que solicita el servicio. No sólo se ofrecen los

espacios disponibles (vacíos), sino también en nuevas ubicaciones convenientes para el cliente.

Por ejemplo, si el cliente se encuentra próximo a abrir una nueva tienda, showroom o local y requiere publicitarlo; se le puede ofrecer la gestión de permisos de licencias municipales, no sólo la licencia de anuncios para la señalización del local, sino también la licencia de funcionamiento del local. Además, si el cliente ya cuenta con un aviso dentro de su local o fuera de él y es propietario del mismo y tiene problemas municipales, Arco también brinda la asesoría y soluciona estos problemas municipales, no sólo a nivel de anuncios, sino de cualquier índole municipal. Esto debido a que el Gerente General de la empresa es administrador de empresas y abogado especializado en derecho municipal.

2.3. Ciclo de Vida del Producto

Durante la década de los años ochenta y noventa, la publicidad exterior en paneles se realizaba mayormente por medio del rotulado (pintado de planchas metálicas), cuyo método se venía empleando desde la década de los cincuenta. En casos aislados (fines de la década del setenta y todo el ochenta) se utilizaba el "Silk Screen Printing", cuya técnica era similar a la impresión de polos y era considerada novedosa.

Arco también llegó a ofrecer y emplear esta última técnica, aunque no muchas empresas de publicidad exterior la utilizaban debido a su alto costo.

A inicio de la década de los noventa, llegaron al Perú los primeros banners impresos (gigantografías). Uno de los primeros fue importado por la empresa Phillip Morris, con la marca Marlboro, y fue instalado en un panel de la empresa NAPSA a fines del año 1994. La razón por la cual las gigantografías se importaban, era porque las impresoras de banner no llegaron al Perú hasta el año 1996.

La primera máquina de impresión de banner fue traída por Clear Channel en el año 1996 y el precio de impresión por metro cuadrado era de US\$.120.00 + I.G.V.; actualmente, el precio del banner impreso fluctúa entre de US\$. 10.00 y US\$.15.00 por metro cuadrado. Al presente, los paneles publicitarios utilizan gigantografías impresas en banner o vinil.

La evolución ascendente en el rubro se muestra en el gráfico 2.1; se puede observar que, la inversión en publicidad exterior ha venido incrementándose en los últimos años de manera continua.

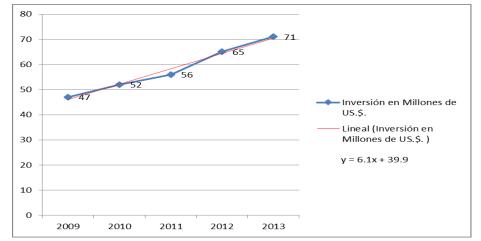


Gráfico 2.1: Evolución de la inversión en publicidad exterior

Fuente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR 201401_01.pdf Elaboración propia

El ciclo de vida de la publicidad exterior, se encuentra en madurez con crecimiento, esto debido a que la industria tiene muchos años en el país y viene desarrollándose con crecimiento en los últimos años.

Gráfico 2.2: Ciclo de vida de la publicidad exterior

Elaboración propia

En la tabla 2.1, se hace un análisis comparativo entre la tasa de crecimiento de la publicidad exterior versus la tasa de crecimiento del PBI; como se observa la tasa de crecimiento de la primera es superior a la tasa de variación del PBI real en los últimos 10 años, excepto en el año 2009.

Tabla 2.1: Tasa de crecimiento de publicidad exterior versus tasa de variación de PBI real

Año	Variación PE (1)	Variación PBI (2)
2004	8.33%	4.96%
2005	15.38%	6.29%
2006	16.67%	7.53%
2007	20.00%	8.52%
2008	16.67%	9.14%
2009	-4.08%	1.05%
2010	10.64%	8.45%
2011	7.69%	6.45%
2012	16.07%	5.95%
2013	9.23%	5.82%

Fuente (1): CPI. COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf/ (2) BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Consulta a series estadísticas del BCRP. [en línea]. BCRP, 2013. [citado 08 mayo 2014]. Microsoft HTML Disponible en: http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=241&sFrecuencia=A

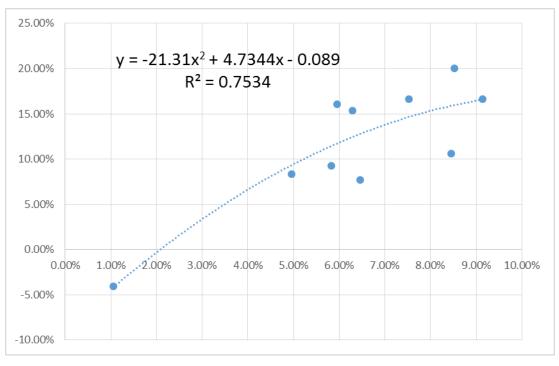
Según CPI: "El 2009 fue un año muy difícil para las inversiones publicitarias en nuestro país debido principalmente a la fuerte crisis económica internacional que se generó a fines del 2008, lo que motivó el congelamiento de las inversiones publicitarias del Perú a niveles parecidas a las alcanzadas en el 2008"⁵.

En relación a la información descrita en la tabla 2.1, estimaremos el coeficiente de correlación entre las dos variables.

⁵ COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. **Inversión publicitaria.** [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr201101-01.pdf

Gráfico 2.3: Correlación tasa de variación de PBI real y de tasa de crecimiento de publicidad exterior

(Polinómica orden 2)



Elaboración propia

Se realizó un gráfico de dispersión y se utilizó la ecuación polinómica de orden 2, con la cual la correlación es más alta y por ello más ajustada al comportamiento del mercado, esto se puede apreciar en el gráfico 2.3

La tabla 2.2 muestra el R² hallado en la ecuación precedente, el mismo cuya raíz cuadrada es la correlación.

Tabla 2.2: Coeficiente de correlación de la tasa de variación de PBI real y la tasa de crecimiento de publicidad exterior

Años	Periodo	R2	Correlación
10 años	2004 - 2013	0.7534	0.8680

Elaboración propia

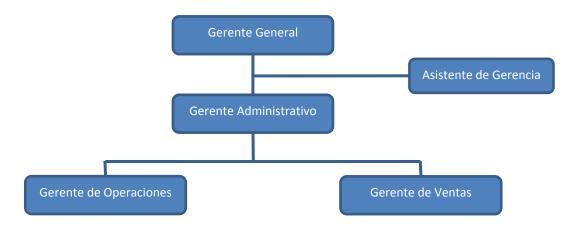
Según la tabla precedente, el coeficiente de correlación durante los diez últimos años entre las variables mencionadas, es de 0.8680, lo cual implica que la tasa de crecimiento de la inversión en publicidad exterior está relacionada de manera directa y positiva con la variación del PBI real.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

El gráfico 2.4 muestra el organigrama actual de la empresa. Las funciones se concentran en el Gerente General, el mismo que realiza las actividades de Gerente de Operaciones y Gerente de Ventas. Estas actividades son claves para el desenvolvimiento de la empresa, ya que por su naturaleza y complejidad no podrían ser desempeñadas por terceros, por requerir de amplios conocimientos técnicos y experiencia en el rubro.

La Gerencia Administrativa está a cargo de la hija del Gerente General, esto debido a la sensibilidad de la información que se maneja en esta área, que comprende actividades administrativas, contables y financieras, además del manejo de presupuestos e información confidencial de la empresa y de los clientes. Por ello también los servicios contables son realizados por un contador externo, ya que por el volumen de actividades de la empresa, no justifica tener un contador de manera permanente en la empresa.

Gráfico 2.4: Organigrama actual de Arco Publicidad Exterior S.A.



Elaboración propia

Las actividades de producción e instalación de elementos publicitarios, no se encuentran dentro del organigrama por ser actividades tercerizadas, realizadas por personal calificado y contratado para dichas operaciones. Como son las actividades de construcción e instalación de avisos luminosos, unipolares, estructuras en pisos y techos, torres de soporte (en piso y en techo), construcción de zapatas de unipolares e instalación de gigantografías.

Las impresión del banner o vinil, también se terceriza a una empresa especializada en la impresión de este material, con la misma que Arco viene trabajando desde hace más de 7 años.

De acuerdo al análisis realizado, se ha detectado que la empresa ha omitido el área funcional de trámites y licencias, la cual consideramos es un área crítica y delicada para las operaciones de la empresa, que incluso puede llegar a comprometer la imagen y reputación de Arco.

Así mismo, en el organigrama actual se puede apreciar que el gerente administrativo tiene a su cargo al gerente de operaciones y al gerente de ventas, lo cual no es usual ni funcionalmente adecuado.

En el capítulo IX, se propone mejoras para el organigrama y la funcionalidad de la empresa, responsables e indicadores para la gestión administrativa y el buen gobierno corporativo. Después del análisis realizado, se presenta el organigrama propuesto en el Anexo 11.

CAPÍTULO III

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

El adecuado establecimiento de la visión y misión dentro una empresa, es de vital importancia para el correcto desarrollo del planeamiento estratégico. La visión motivará a los trabajadores y orientará sus esfuerzos para hacer de la empresa, aquello en lo cual desea convertirse. La misión facilitará la generación de objetivos claros y alcanzables.

En el presente capítulo se evaluará lo establecido por la empresa Arco Publicidad Exterior S.A. y se propondrán matrices que ayudarán a reformular la visión, misión y valores; alineándolos con los objetivos estratégicos de la empresa.

3.1. Visión

Es la proyección de dónde quisiera estar la empresa en el largo plazo, esto incluye plantear un futuro deseado con la información de la industria y de la empresa. La propuesta de visión deberá orientarnos hacia un horizonte prometedor y a la vez alcanzable, que sirva de guía y motivación para la organización.

La visión debe ser establecida como punto de partida debiendo procurar siempre que sea corta y entendible para todos los miembros de la empresa.

3.1.1. Visión actual de la empresa

"Estar dentro del TOP 5 de las empresas de publicidad exterior más rentables a nivel nacional. Manteniendo la rentabilidad deseada por los accionistas y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes".

3.1.2. Análisis de la visión actual

La visión actual de Arco pretende alcanzar el podio de las cinco principales empresas de publicidad exterior más rentables a nivel nacional, sin embargo la información sobre rentabilidad de las empresas top no se puede conseguir de manera certera, ya que si bien algún experto podría aventurarse a estimarla, no habría forma de validar la información dado que es muy sensible y la competencia no suele facilitar esos ratios.

Como segundo punto, vemos que no se ha establecido un horizonte de tiempo en el que pretendan alcanzar la visión existente. Aunque no necesariamente esa información deba ser parte de la declaración de la visión, la alta gerencia debería establecer un plazo para alcanzar sus metas y, en la actualidad ese plazo, no se ha estimado.

En la siguiente tabla, se analiza la visión actual en función de la estructura que se plantea para la visión propuesta.

Tabla 3.1: Análisis de la visión actual

Visión Actual

Estar dentro del TOP 5 de las empresas de publicidad exterior más rentables a nivel nacional. Manteniendo la rentabilidad deseada por los accionistas y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Preguntas para formular la visión ¿Qué queremos llegar a ser en el futuro? ¿Qué resultado queremos alcanzar en el futuro? ¿Cómo queremos que nos vean en el futuro? No se especifica.

Elaboración propia

Como se puede apreciar, en la visión actual, la primera pregunta responde, que la empresa quiere llegar al top 5 de las empresas de publicidad exterior más rentables a nivel nacional, que cómo se explicó anteriormente, sería muy difícil de comparar, ya que esta información no está disponible.

La visión actual responde la segunda pregunta, sin embargo la tercera pregunta ¿Cómo queremos que nos vean en el futuro? No es respondida en la visión actual, ya que no se hace mención ni se especifica cómo espera ser vista por sus clientes u otros en el futuro.

Finalmente, se ha observado que no hay un indicador que permita monitorear si la satisfacción al cliente está dentro de los rangos establecidos como objetivo, y tampoco se ha realizado una investigación formal que permita recoger los actuales niveles de satisfacción.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

La tabla 3.2 formula y responde los cuestionamientos para la declaración de la visión de la empresa. Según el autor Fred David, este es el procedimiento formal que deben realizar los directivos de la organización para generar una visión que les permita llegar a los objetivos finales de la empresa.

La primera pregunta responde de manera realista el propósito de Arco, ya que la participación de mercado es un indicador más accesible de obtener en el medio a diferencia de los datos de rentabilidad de las empresas competidoras. La propuesta de situar a Arco dentro de las 10 primeras obedece a la proyección del crecimiento esperado de Arco.

La segunda pregunta se responde de manera similar, ya que se espera rentabilidad, posicionamiento y reconocimiento en el medio.

Tabla 3.2: Formulación de la visión

Preguntas para formular la visión			
¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?	Estar dentro de las diez empresas de publicidad exterior con mayor participación de mercado, manteniendo la rentabilidad.		
¿Qué resultado queremos alcanzar en el futuro?	Posicionamiento, rentabilidad y reconocimiento a nivel nacional.		
¿Cómo queremos que nos vean en el futuro?	Como una empresa que brinda valor a la marca de sus clientes.		

Elaboración propia

Con la respuesta de comunicación, recordación de marca y asesoramiento personalizado, se busca satisfacer la necesidad de comunicación en vía pública del cliente, de acuerdo a los requerimientos demandados.

3.1.4. Visión propuesta

En la siguiente tabla se define la visión propuesta, después de haber respondido las preguntas de formulación de la visión.

Tabla 3.3: Declaración de visión

Estar dentro de las diez empresas de publicidad exterior con mayor participación de mercado a nivel nacional y ser reconocida por brindar valor a la marca de nuestros clientes.

Elaboración propia

3.2. Misión

La misión es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito, especificando los recursos con los que pretende brindar sus servicios, destacando sus capacidades y competencias. La misión deberá ser clara y coherente, de tal forma que transmita el mensaje a todos los miembros de la organización.

3.2.1. Misión actual de la empresa

"Somos una empresa de publicidad exterior con 25 años de experiencia en el mercado peruano, que brinda a sus clientes servicio personalizado a precios competitivos".

3.2.2. Análisis de la misión actual

La misión actual no transmite claramente el mensaje de cuál es la necesidad que satisface, ni el beneficio que brinda o pretende brindar. Tampoco hace mención de la ventaja competitiva ni los valores que la organización tiene o considera importantes para ofrecer sus servicios.

Tabla 3.4: Formulación de la visión

Preguntas para formular la Misión			
¿Cuál es mi producto?	La venta de publicidad exterior (alquiler de espacios publicitarios).		
¿Quién es mi cliente?	Cualquier empresa que requiera publicidad exterior.		
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	No especifica claramente.		
¿Qué beneficios satisfago?	Publicidad y comunicación.		
¿Cómo satisfago la necesidad o beneficio?	Servicio personalizado y precios competitivos.		
¿Con qué tecnología?	No especifica claramente.		
¿Cuál es el insumo principal?	Ubicación estratégica, licencia de anuncios, fierro, banner, impresión digital, personal con experiencia.		
¿Qué valores son importantes?	Servicio al cliente personalizado y precio competitivo.		
¿Por qué lo hacemos?	Rentabilidad.		
Declaración de Misión			
Somos una empresa de publicidad exterior con 25 años de			

Somos una empresa de publicidad exterior con 25 años de experiencia en el mercado peruano, que brinda a sus clientes servicio personalizado a precios competitivos.

Elaboración propia

La necesidad o beneficio a satisfacer, ni la tecnología utilizada, son especificadas claramente; por lo que en la misión que se propondrá se considerarán estas omisiones.

En la misión actual, los valores importantes son el servicio al cliente y el precio competitivo, pero no se considera la puntualidad, a pesar de ser uno de los valores principales y mejor valorados por los clientes.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Al igual que para la formulación de la visión, se deben responder las preguntas que el autor Fred David propone. En la tabla 3.5 se formula y responde estos cuestionamientos. Este proceso facilitará la declaración de la misión, la cual debe distinguir a la organización de la competencia.

Tabla 3.5: Formulación de la misión

Preguntas para formular la Misión		
¿Cuál es mi producto?	La venta de publicidad exterior (alquiler de espacios publicitarios).	
¿Quién es mi cliente?	Cualquier empresa que requiera publicidad exterior.	
¿Qué necesidad o beneficio satisfago?	Comunicación y recordación de marca.	
¿Qué beneficios satisfago?	Presencia en el mercado, recordación de marca, posicionamiento, reconocimiento de producto.	
¿Cómo satisfago la necesidad o beneficio?	Con la imagen de la marca o producto en ubicaciones estratégicas.	
¿Con qué tecnología?	Impresión digital, materiales e insumos de primera calidad.	
¿Cuál es el insumo principal?	Ubicación estratégica, licencia de anuncios, fierro, banner, impresión digital, personal con experiencia.	
¿Qué valores son importantes?	Responsabilidad, servicio al cliente personalizado y puntualidad.	
¿Por qué lo hacemos?	Rentabilidad	

Elaboración propia

Se consideran la comunicación y recordación de marca, como beneficios a satisfacer, se refuerza el concepto de imagen de la marca y la tecnología utilizada, la misma que respaldará la calidad del servicio brindado.

Además, se destacan valores como la responsabilidad y puntualidad, los mismos que como ya se ha mencionado son de gran importancia para Arco.

3.2.4. Misión propuesta

La tabla 3.6 define la misión propuesta, luego de haber dado respuesta a las preguntas establecidas en la tabla 3.5.

Tabla 3.6: Declaración de la misión

Mantener el compromiso de puntualidad con nuestros clientes, brindándoles calidad y servicio personalizado, para satisfacer sus necesidades de comunicación e imagen en vía pública.

Elaboración propia

3.3. Valores

3.3.1. Valores actuales de la empresa

En la práctica los valores como la puntualidad y el servicio al cliente, se han ido integrando a algunas actividades y procesos de Arco, como por ejemplo: cumplir con los tiempos programados para la colocación de gigantografías, brindar respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes, entre otros.

Esto demuestra que para Arco, el planteamiento de valores como parte de la cultura organizacional no se había declarado como tal, aunque ha estado presente en las actividades mencionadas.

Estos valores han sido reconocidos como factores claves, por el Gerente General, quién destacó que la puntualidad representa un factor principal para ofrecer un buen servicio.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

La empresa Arco Publicidad Exterior destaca como valores la puntualidad y atención al cliente, efectivamente éstos podrían ser los más importantes para Arco; sin embargo consideramos que la lista de valores podría ampliarse con el objetivo de dar a conocer las características que reúne la organización.

Se ha detectado que, en la actualidad Arco no difunde la cultura organizacional en el personal de manera explícita, ya que la visión, misión y valores no han sido declarados formalmente y no han sido comunicados.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Dentro de las actividades de cualquier empresa es muy probable que se destaquen determinados valores. Lo importante, es lograr que esos valores estén alineados con los objetivos de la organización y que sean apreciados por sus stakeholders.

Es importante lograr que los miembros de la empresa interioricen los valores establecidos y estén comprometidos con cada uno de ellos.

3.3.4. Valores propuestos

En la tabla 3.7 se definen los valores propuestos considerando los objetivos y naturaleza de las actividades que realiza la empresa. Se ha incluido la calidad como valor, por ser apreciado por los clientes, ya que si no se cubre sus expectativas, no se brindaría el servicio de manera adecuado.

Tabla 3.7: Valores propuestos

VALORES		
VALOR SIGNIFICADO		
Calidad	Ofrecer servicios que cumplan las espectativas del cliente.	
Vocación de Servicio	Asesoría personalizada y trato directo.	
Puntualidad	Ofrecer servicios en el tiempo ofrecido al cliente.	

Elaboración propia

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores

El alineamiento estratégico permitirá diseñar una línea de acción en base a la visión, misión y valores previamente establecidos, los mismos que se detallan en resumen en la tabla 3.8.

Tabla 3.8: Visión, misión y valores

VISIÓN

Estar dentro de las diez empresas de publicidad exterior con mayor participación de mercado a nivel nacional y ser reconocida por brindar valor a la marca de nuestros clientes.

MISIÓN

Mantener el compromiso de puntualidad con nuestros clientes, brindándoles calidad y servicio personalizado, para satisfacer sus necesidades de comunicación e imagen en vía pública.

VALORES		
VALOR	SIGNIFICADO	
Calidad	Ofrecer servicios que cumplan las espectativas del cliente.	
Vocación de Servicio	Asesoría personalizada y trato directo.	
Puntualidad	Ofrecer servicios en el tiempo ofrecido al cliente.	

Elaboración propia

Como punto de partida, consideramos importante establecer canales de comunicación mediante los cuales se difundan la visión, misión y valores de la empresa.

Es importante implementar la difusión de la cultura organizacional de manera sencilla de modo que pueda ser de fácil recordación, y así buscar que el personal la interiorice.

Para ello se establecerán algunos indicadores que permitan medir la calidad, vocación de servicio y puntualidad. De esta manera será posible evaluar, mediante encuestas realizadas a los clientes, el impacto de los esfuerzos efectuados.

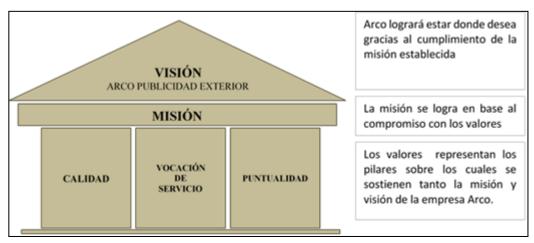
La cultura organizacional será medida con encuestas realizadas al personal interno y externo de la organización.

En ambos casos se realizarán los siguientes pasos:

- 1. Encuestas iniciales, para identificar el punto de partida y en qué condiciones se encuentra la empresa.
- 2. Luego se establecerán lo objetivos a los que se quiere llegar con un horizonte de tiempo.
- 3. Y finalmente al término del periodo, se realizará una evaluación mediante encuestas, para medir el impacto de las acciones implementadas y los resultados obtenidos.

Las evaluaciones de control se realizarían de manera anual, al final de cada periodo. Con esto se pretende que el personal esté alineado con los objetivos y no se trabaje de manera individual y sin un horizonte en común.

Gráfico 3.1: Alineamiento de valores, misión y visión



Elaboración propia

En el gráfico 3.1 se expresa de manera gráfica que estos tres valores, sostienen la misión y visión de Arco.

En la misión propuesta para Arco, los valores están descritos de manera expresa, ya que se espera ofrecer un servicio de calidad y con puntualidad, es decir en la fecha pactada, con un servicio personalizado en los requerimientos específicos de cada cliente. La misión propuesta describe la función de Arco, qué es lo que hace bien y el valor agregado que pretende ofrecer. Los valores de calidad, puntualidad y vocación de servicio, serán los diferenciadores de Arco, y por ello la importancia en el planteamiento de la visión, ya que en la publicidad el compromiso de la entrega en fecha puede determinar éxito de una campaña publicitaria y por lo mismo una situación inversa podría ser perjudicial.

El valor de calidad, está asociado a la imagen que se pretende proyectar de la marca del cliente, por ello los insumos utilizados para brindar el servicio, son importantes y permiten brindar el servicio de manera óptima y así satisfacer la necesidad de comunicación de manera adecuada; un insumo de mala calidad podría reflejar una imagen equivocada o perniciosa de la marca del cliente.

El valor de vocación de servicio, es el factor diferenciador que Arco espera reforzar, y que el mismo sea reconocido por los clientes, de este modo se espera cubrir sus necesidades de comunicación mediante la asesoría personalizada, que permita orientarlos y definir o redefinir sus requerimientos.

Con la misión planteada en base a los valores considerados, se pretende llegar a la visión propuesta.

CAPÍTULO IV

4. Análisis externo

Las variables externas afectan a toda la industria y un cambio en alguna de ellas podría impactar significativamente en cada una de las organizaciones del sector; se entiende que estas variables son externas y la empresa no puede ejercer ningún tipo de influencia ni control.

Es importante para toda organización identificar y analizar las variables que tienen influencia en su actividad económica, el cambio en el macroambiente podría generar oportunidades o amenazas para las organizaciones que pertenecen al sector. Este análisis permite que las empresas estar preparadas y puedan aprovechar las oportunidades que se presenten y tratar de mitigar las amenazas.

El objetivo en el presente capítulo es identificar y analizar adecuadamente los factores más relevantes del macroambiente que tendrán repercusión para la organización. Dentro de los factores de influencia se tiene a las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales conocidas como PESTEL.

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Las tendencias del macroambiente son de especial importancia para formular un Plan Estratégico, la consideración de estas tendencias es necesaria para poder proyectar como sería el futuro y plantear posibles escenarios.

4.1.1. Análisis Político - Gubernamental

El Gobierno ha comunicado su intención de apoyar la inversión nacional y extranjera, así como incrementar la inversión pública. Este factor puede apoyar al crecimiento que ha venido experimentando la inversión en Publicidad en el país, así como la incursión de marcas y empresas prestigiosas internacionales.

El Gobierno también estimula el crecimiento de la economía cuando toma decisiones que no afecten la democracia, respetando la Gobernabilidad e intereses del país.

Política Tributaria

El 2013 la SUNAT manifestó la necesidad de ampliar la base tributaria a nivel nacional, debido a la reducción de la recaudación por efecto de la minería y las exportaciones.

Ampliar la base tributaria supone la formalización de contribuyentes que a la fecha son informales.

"... Con el aporte tecnológico la SUNAT está implementando nuevas estrategias para prevenir y combatir el fraude, la evasión, la elusión tributaria y facilitar el cumplimiento voluntario".

⁶ "Sunat promueve uso de herramientas tecnológicas para cumplimiento de obligaciones tributarias". En: **Gestión.** [en línea]. (PE): 08/05/2014. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/sunat-promueve-uso-herramientas-tecnologicas-cumplimiento-obligaciones-tributarias-2096685

Según el diario Gestión: "La SUNAT proyecta cerrar con una presión tributaria de 17% este año". Este 17% está en referencia al PBI del 2014, lo cual implica una mayor fiscalización tributaria, para poder lograr el objetivo de incrementar la recaudación.

Tabla 4.1: Proyección presión tributaria: 2013 - 2017 (Expresado en millones de Nuevos Soles y en porcentaje del PBI)

Año	Presión Tributaria	% del PBI
2013	89,397	16.50%
2014	96,162	16.40%
2015	103,470	16.40%
2016	112,088	16.40%
2017	121,159	16.40%

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Marco Macroeconómico Multianual 2015 -2017. [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado 20 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol econ/marco macro/MMM 2015 2017.pdf Elaboración propia

Sin embargo, la proyección de la presión tributaria en el marco macroeconómico multianual, indica que la presión tributaria se mantendría: "Por el lado del Impuesto General a las Ventas, se continuará la revisión de la legislación y se dotar buscará de mayor neutralidad impuesto, eliminando las distorsiones ocasionadas por las exoneraciones que tengan nulo o muy bajo impacto en el bienestar social o de aquéllas exoneraciones que incentiven mecanismos de evasión o la comisión de delitos tributarios.

⁷ "La Sunat proyecta cerrar con una presión tributaria de 17% este año". En: **Gestión.** [en línea]. (PE): 22/05/2014. [citado 24 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/sunat-proyecta-cerrar-presion-tributaria-17-este-ano-2098058

Asimismo, se continuará con el perfeccionamiento y racionalización de los sistemas de pago a fin de reducir su incidencia en las finanzas de las empresas y, a la vez, asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias"⁸.

Si bien una mayor fiscalización tributaria puede ser tomada como una restricción para muchas empresas, en el caso de Arco, es tomado como una oportunidad, ya que en el medio podrían existir organizaciones que compiten de manera desleal mediante la elusión de impuestos, lo cual les permite ofrecer menores precios, debido a que tienen un menor pago de impuestos.

Se espera que las tasas tributarias se mantengan (Impuesto General a las Ventas e Impuesto a la Renta) y mientras permanezcan constantes o disminuyan no habrá ninguna amenaza para la presente planeación estratégica de la empresa Arco Publicidad Exterior S.A.

El incremento anual de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) representa un alto riesgo y es relevante en la industria de la publicidad, ya que afecta el pago de las licencias de anuncios, debido a que se aplican en base a la UIT vigente. En el año 2013 el valor de la UIT ascendía a S/.3,700 Nuevos Soles, actualmente en el 2014 el valor de la UIT asciende a S/.3,800 Nuevos Soles, lo cual representa un aumento de S/.100 Nuevos Soles.

0

⁸ SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Índices y Tasas - Valores de la UIT.** [en línea]. Lima: SUNAT, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.sunat.gob.pe/indicestasas/uit.html

Tabla 4.2: Valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT)
(Expresada en Nuevos Soles)

AÑO	VALOR (S/.)	Incremento	BASE LEGAL
2004	S/. 3,200.00		D.S. N° 192-2003-EF
2005	S/. 3,300.00	S/. 100.00	D.S. N° 177-2004-EF
2006	S/. 3,400.00	S/. 100.00	D.S. N° 176-2005-EF
2007	S/. 3,450.00	S/. 50.00	D.S. N° 213-2006-EF
2008	S/. 3,500.00	S/. 50.00	D.S. N° 209-2007-EF
2009	S/. 3,550.00	S/. 50.00	D.S. N° 169-2008-EF
2010	S/. 3,600.00	S/. 50.00	D.S. N° 311-2009-EF
2011	S/. 3,600.00	S/	D.S. N° 252-2010-EF
2012	S/. 3,650.00	S/. 50.00	D.S. N° 233-2011-EF
2013	S/. 3,700.00	S/. 50.00	D.S. N° 264-2012-EF
2014	S/. 3,800.00	S/. 100.00	D.S. N° 304-2013-EF

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Índices y Tasas - Valores de la UIT.** [en línea]. Lima: SUNAT, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.sunat.gob.pe/indicestasas/uit.html

4.1.2. Análisis Económico

• Producto Bruto Interno

Según el reporte de inflación: Proyección variación del PBI real del 2014 - 2017, se estima que la variación del **PBI** real para el presente año estará alrededor de 5.7% y se proyecta un crecimiento para el año 2015 llegando a 6.5% por el crecimiento de la minería metálica.

Es importante considerar la variación del PBI real en la toma de decisiones, esto debido a que el crecimiento de la inversión publicitaria se ve afectada por la variación del PBI.

⁹ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Marco Macroeconómico Multianual 2015 -2017. [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado 20 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco macro/MMM 2015 2017.pdf

Tabla 4.3: Proyección variación del PBI real (Años 2014 – 2017)

Año	2014	2015	2016	2017
Var. PBI Real	5.70%	6.50%	6.50%	6.00%

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Marco Macroeconómico Multianual 2015 -2017. [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado 20 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf Elaboración propia

• Índice de Confianza del Consumidor

A continuación se presenta el Índice de Confianza del Consumidor, en el mes de junio del presente año este indicador se situó en 58 puntos, representando un comportamiento optimista.

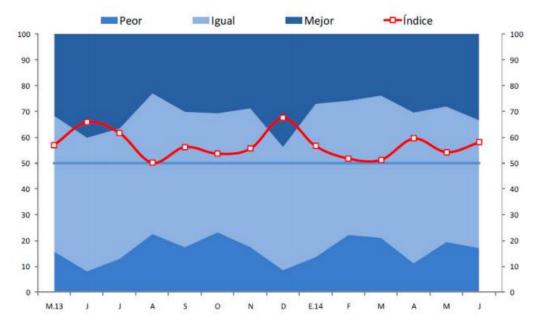
Esta variable es importante porque muestra que tan propenso se encuentra el consumidor a gastar, lo cual es monitoreado por las empresas que buscan llegar a sus clientes a través de diversas campañas publicitarias.

Finalmente, esto último repercute positivamente en Arco por ser una empresa de publicidad exterior.

"En el mes de junio, el índice de confianza del consumidor se mantuvo en el tramo positivo con 58 puntos, mostrando una recuperación de cuatro puntos respecto a los 54 que se tuvieron el mes anterior, reportó un informe del Banco Central de Reserva (BCR)". ¹⁰

^{10 &}quot;BCR: Confianza del consumidor se recuperó en junio". En: Perú 21. [en línea]. (PE): 07/07/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://peru21.pe/economia/bcr-confianza-consumidor-apoyo-consultoria-2190933

Gráfico 4.1: Índice de Confianza del Consumidor

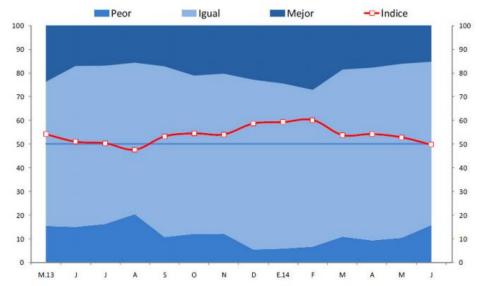


Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. **Economía Nacional: ¿Dónde estamos y a dónde vamos?** [en línea]. Lima: CCL, 2014. [citado 20 julio 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosiedic2012/infosie%20julio2014.pdf

• Índice de Confianza del Inversionista

El Índice de Confianza del Inversionista se situó en 50 puntos en marzo, esto como resultado de la estabilidad económica, política, tributaria, entre otros.

Gráfico 4.2: Índice de Confianza del Inversionista



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. **Economía Nacional: ¿Dónde estamos y a dónde vamos?** [en línea]. Lima: CCL, 2014. [citado 20 julio 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosiedic2012/infosie%20julio2014.pdf

"De acuerdo con el sondeo SAE Anual de Apoyo Consultoría, la confianza de los hombres de negocios muestra una mejora por segundo mes consecutivo, sin embargo, aún se mantiene en un nivel de cautela". 11

Así como las decisiones que toma el estado con el propósito de garantizar un clima propicio para las inversiones, esto representa una oportunidad de crecimiento para todas las empresas en general y para Arco, ya que el ingreso de nuevas marcas y empresas, implicaría mayor inversión en publicidad.

• Riesgo País

El Riesgo País es un indicador que mide el riesgo que tienen que asumir las inversiones extranjeras por el hecho de invertir en un país determinado.

El riesgo país es el costo inherente a invertir en un país y los riesgos que esto implica, se mide en puntos básicos, el mismo que se opera en porcentaje para adicionar una sobretasa al costo de capital del inversionista.

65

^{11 &}quot;BCR: Confianza empresarial vuelve a mejorar en agosto". En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): 22/08/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/confianza-empresarial-vuelve-mejorar-agosto-2106416

Gráfico 4.3: Riesgo País

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Cuadros Estadísticos: Indicadores de Riesgo para países emergentes.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [Citado 23 de agosto 2014]. Microsoft Excel. Disponible en: www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls
Elaboración propia

Un ligero incremento en este índice podría repercutir negativamente en las expectativas de los inversionistas.

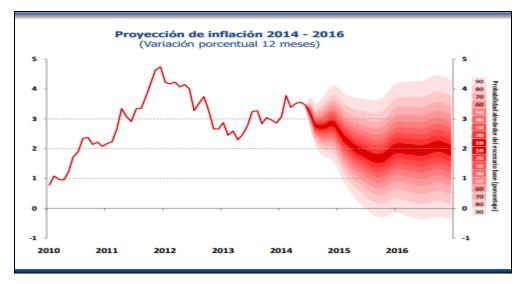
Para el mes de mayo de 2014, el riesgo país de Perú es de 149 puntos básicos, siendo el más bajo registrado en este año. En los últimos tres años este índice ha estado dentro del promedio de 150 puntos básicos, el nivel más bajo se presentó en enero de 2013.

Inflación

La Inflación del año 2013 fue de 2.86% y se estima que el presente año será de 2.8%. Es decir, estaría dentro del rango meta del BCR, entre 1% y 3%12. Según este reporte, se espera que la inflación retorne al rango meta en 2014 y converja a 2% en el 2015.

¹² BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014.pdf

Gráfico 4.4: Proyección de Inflación (Años 2014-2015)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014-presentacion.pdf

El incremento de la inflación afecta directamente a los consumidores que tienen ingresos estables, encareciendo los productos; en cambio, si la inflación disminuye, representa una oportunidad para la mayoría de las empresas, sobre todo para aquellas como Arco, cuyos insumos como el fierro y el banner son susceptibles a la alza de este indicador, si la inflación se mantiene o disminuye es positivo para la empresa, ya que no asumiría sobre costos originados por este factor, de lo contrario si éste sube se generaría el efecto contrario.

Según la encuesta de las expectativas macroeconómicas del BCRP realizada el 30 de julio de 2014, lo máximo de inflación que se espera hasta el 2016 es de 3.00%, por parte del sector de empresas no financieras,

porcentaje que es el máximo esperado por el BCRP en los últimos años.

Tabla 4.4: Encuesta expectativas de Inflación (2014-2016)

Año	Analistas Económicos	Sistema Financiero	Empresas No Financieras
2014	3.0%	3.0%	3.0%
2015	2.8%	2.5%	3.0%
2016	2.5%	2.5%	3.0%

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Encuesta de expectativas macroeconómicas de inflación.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html

Elaboración propia

• Tasa de Interés

El Directorio del BCR decidió mantener la **tasa de interés** de referencia en 3,75% en julio del presente año¹³. La estabilidad de la tasa de interés representa una oportunidad para la industria publicitaria, porque posibilita que las empresas realicen mayor inversión, solicitando financiamiento para capital de trabajo o adquisición de activos.

En el caso de Arco, al ser una empresa formal, que financia sus operaciones en el sistema bancario, es importante que esta tasa se mantenga o disminuya, de este modo podría adquirir activos o implementar nuevas tecnologías como parte de los productos y servicios que brinda, mediante este tipo de financiamiento.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014-presentacion.pdf

Tasa de interés de referencia nominal y real
(En porcentaje)

— Tasa de interés nominal

— Tasa de interés real

4,5
4,0
3,5
3,0
2,5
2,0
1,5
1,0
1,05

Gráfico 4.5: Tasa de interés

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014-presentacion.pdf

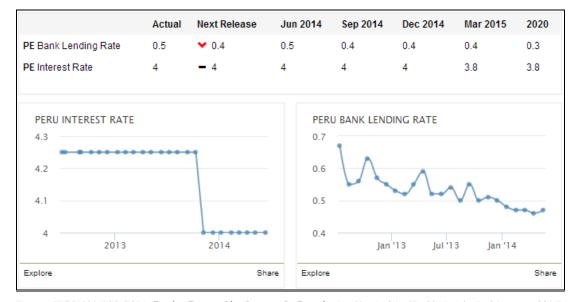


Gráfico 4.6: Proyección de tasa de interés

Fuente: IECONOMICS.COM. **Perú - Proyección de tasa de Interés.** [en línea]. S.l.: IE, 2014. [citado 24 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://ieconomics.com/?q=peru%20interest%20rate%20forecast&ref=tradingeconomics.com

• Tipo de cambio

0,5

De acuerdo con la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del BCRP, los analistas económicos prevén que en 2014 el dólar cerraría en S/.2.81. El

sistema financiero espera un tipo de cambio de S/.2.80, al igual que las empresas no financieras.

El Scotiabank señaló que mantiene su proyección de tipo de cambio de S/.2.76 para fin de año¹⁴.

Tipo de cambio e Intervención del BCRP Millones US\$ Compras Netas 2,830 8 963 2,810 2,790 2011 3 5 3 7 2,770 2,750 2,730 150 2012 13 179 2,710 Soles por US\$ 2.690 2,670 2,650 Ene - Abi 5 2 1 0 2,630 2,610 -5 205 2,590 2013 2,570 2.550 2014* -1 460 2.530 -450 2,510 2010 - 2014 24 224 2,490 Al 14 de julio

Gráfico 4.7: Tipo de Cambio

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014-presentacion.pdf

Tabla 4.5: Encuesta expectativas de tipo de cambio (Años 2014-2016)

Año	Analistas Económicos	Sistema Financiero	Empresas No financieras
2014	2.81	2.80	2.80
2015	2.90	2.85	2.85
2016	2.90	2.85	2.90

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Encuesta de expectativas macroeconómicas de inflación.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html

Elaboración propia

Sin embargo, según la encuesta de las expectativas de tipo de cambio realizadas el 30 de julio por el BCRP, el

¹⁴ "Scotiabank ratifica su proyección de tipo de cambio para el cierre de este año de s/ 2.76". En: **Gestión.** [en línea]. (PE): 09/06/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: https://gestion.pe/tu-dinero/scotiabank-ratifica-su-proyeccion-tipo-cambio-cierre-este-ano-s-276-2099776

dólar cerraría en 2.80 a fines del 2014, 2.85 para el año 2015 y 2016.

La devaluación del dólar representa una amenaza para Arco, debido a que la mayoría de sus operaciones se realizan en esta moneda. En el 2013, el 68% de las ventas fueron realizadas en dólares. Sin embargo, cabe resaltar que la tendencia de las ventas en dólares ha disminuido en los últimos años. A mayo del presente año, la facturación en dólares corresponde al 55% de las ventas. Así mismo, las expectativas con respecto al dólar son a la alza.

4.1.3. Análisis Social

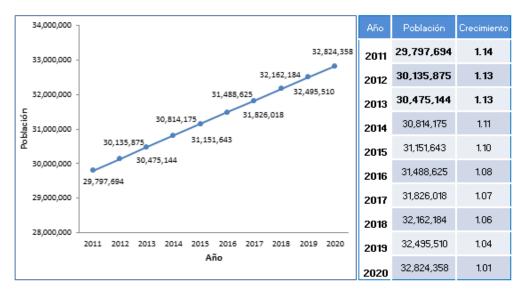
Población

Durante los últimos 10 años, la población a nivel nacional se incrementó en aproximadamente 12.82% (ver gráfico 4.7). De acuerdo al INEI, al 30 de junio del 2013 la población a nivel nacional llegó a los 30 millones 475 mil y se estima que para el 2020 alcanzará los 32 millones 824 mil habitantes. Esto significa que potencialmente la publicidad exterior se puede orientar a una mayor cantidad de público objetivo, debido a que este medio publicitario es masivo y no discriminativo.

Se estima que la población del Perú al año 2014 será de 30 millones 814 mil habitantes y que cada año se incrementa en más de 300 mil personas¹⁵.

¹⁵ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Población y territorio.** [en línea]. Lima: INEI, 2013. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

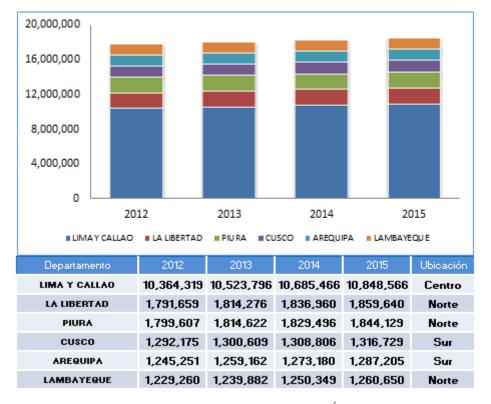
Gráfico 4.8: Estimación y proyección de la Población Nacional



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA. Perú: Estimaciones y Proyecciones de población por Departamento, Sexo, y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025 – boletín de Análisis Demográfico N° 37. [en línea]. Lima: INEI, 2014. [citado 25 de agosto 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf Elaboración propia

El gráfico 4.9 Lima muestra que continuará población concentrando la mayor departamental representando un tercio del total nacional, y los principales seis departamentos (incluyendo Lima) concentrarán el 60%. Esto es importante para Arco porque tiene presencia dentro de los principales departamento del Perú, y por tanto el crecimiento poblacional implicará mayor consumo relacionado al incremento de campañas publicitarias.

Gráfico 4.9: Estimación y proyección de la Población en los principales departamentos



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA. **Perú: Estimaciones y Proyecciones de población por Departamento, Sexo, y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025 – boletín de Análisis Demográfico Nº 37.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [citado 25 de agosto 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf Elaboración propia

Cabe resaltar que, de acuerdo a la tabla 4.6, el 90% de la población del departamento de Lima se encuentra concentrada en Lima Metropolitana en donde Arco tiene el 80 % de su oferta comercial.

Tabla 4.6: Estimación y proyección de la Población en Lima y Callao

LIMA	2012	2013	2014	2015
LIMA METROPOLITANA	9,437,493	9,585,636	9,735,587	9,886,647
RESTO DE POBLACIÓN DE LIMA	374,811	375,594	376,487	377,463
TOTAL LIMA Y CALLAO	10,364,319	10,523,796	10,685,466	10,848,566

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA. **Perú: Estimaciones y Proyecciones de población por Departamento, Sexo, y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025 – boletín de Análisis Demográfico Nº 37.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [citado 25 de agosto 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf Elaboración propia

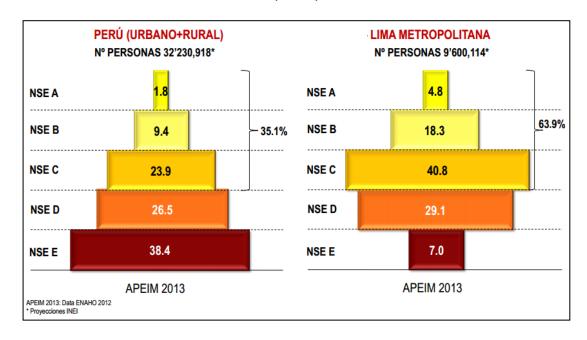
• Niveles socioeconómicos

De acuerdo al último informe de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), a nivel nacional, los niveles socioeconómicos se concentran en C, D y E, que conjuntamente representan el 88.8%. En cuanto a Lima Metropolitana, los niveles socioeconómicos están concentrados en B, C y D, los que representan el 88.3% ¹⁶.

Potencialmente, a nivel de Lima Metropolitana se muestra un incremento de la clase media. Esto implica una oportunidad de crecimiento para Arco, debido a que sus clientes y en general, las empresas que publicitan en vía pública, están dirigidas a estos niveles socioeconómicos.

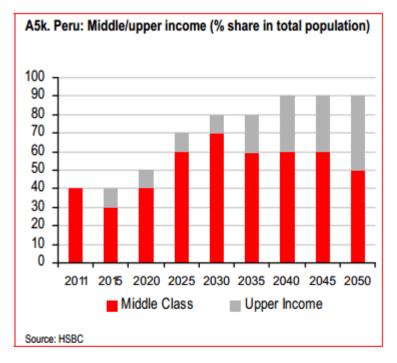
ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2013. [en línea]. Lima: APEIM, 2013. [citado 26 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf

Gráfico 4.10: Niveles Socioeconómicos (2013)



Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2013.** [en línea]. Lima: APEIM, 2013. [citado 26 agosto 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.apeim.com.pe/wpcontent/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf

Gráfico 4.11: Clase media del Perú como porcentaje de la población total



Fuente: WORLD CAPTIVE FORUM. **Consumer in 2050.** [en línea]. Chicago: World Captive Forum, 2013. [citado 26 agosto 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.worldcaptiveforum.com/images/Consumer-in-2050-HSBCGlobalResearch.pdf

Según el estudio realizado, por HSBC Global Research, la clase media crecerá en el Perú en los próximos años. En dicho estudio, la clase media (middle class) está definida como aquella cuyo ingreso familiar promedio se encuentra entre US\$. 3,000 y US\$. 15,000 al año, existiendo una diferenciación entre las familias cuyos ingresos superan los US\$.5,000 al año, ya que a partir de este rango de ingreso se considera media clase alta (upper middle class), estos ingresos están expresados en dólares americanos constantes del año 2000.

• Seguridad Ciudadana

La inseguridad ciudadana es un problema que afecta a todo el país, según "La encuesta nacional urbana realizada por El Comercio – Ipsos revela que el 89% de los entrevistados se sienten inseguros al momento de salir de casa. Solo un 10% percibe lo contrario. El ex Ministro del Interior, Walter Albán, anunció medidas para combatir la delincuencia. Aunque no precisó la fecha, indicó que 15 mil policías dejarán sus jornadas 24x24 para trabajar a tiempo completo¹⁷. Lo cual podría ayudar a combatir la delincuencia.

La inseguridad ciudadana afecta a la mayoría de empresas que tienen operaciones dentro del país, ya que pueden ser víctimas de los diversos delitos que la inseguridad atañe, como el robo, hurto, asalto, secuestro,

^{17 &}quot;El 89% de peruanos se siente inseguro en las calles". <u>En</u>: **El Comercio.** [en línea]. (PE): 20/01/2014. [citado 26 noviembre 2014. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/lima/ciudad/indices-inseguridad-se-mantienen-niveles-mas-altos-noticia-1703852

extorsión, entre otros delitos a los que están expuestos los empresarios y la población en general.

Arco ha sido víctima de la apropiación ilícita de sus bienes, lonas impresas y paneles, debido a que algunos de ellos se encuentran en vía pública. En época electoral, entre el 50% y 70% de los elementos publicitarios colocados desaparecen.

Otro ejemplo es el que cita Radio Programas del Perú: "Cuatro individuos fueron detenidos por la policía de carreteras acusados de pertenecer a una banda de asaltantes de generadores de corriente usados para el funcionamiento de los paneles publicitarios ubicados a lo largo de la Panamericana Sur"¹⁸.

El siguiente gráfico 4.12 muestra los resultados de una encuesta planteado a la población, respecto a las principales preocupaciones pendientes que debería resolver el siguiente alcalde, y como era previsible la seguridad ciudadana es el tema más importante que la población solicita se resuelva en la actualidad.

¹⁸ RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ. Caen sospechosos de robar generadores de corriente en Panamericana Sur. [en línea]. Lima: RPP, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2014-04-14-caen-sospechosos-de-robar-generadores-de-corriente-en-panamericana-sur-noticia_684274.html

Gráfico 4.12: Principales problemas de Lima, ¿Cuál es el tema más importante que debe atender el próximo Alcalde de Lima?



Fuente: IPSOS PERÚ. **Encuestas Nacional Urbana.** [en línea]. Lima: Ipsos Perú, 2014. [citado 28 agosto 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/opinion_data/OD%20junio%20VF.pdf

En entrevista al Dr. David Lobaton (Director del Área de Seguridad Ciudadana del IDL) en Radio Programas del Perú mencionó que "es muy importante que el Gobierno proponga un verdadero plan de seguridad ciudadana a nivel nacional y de forma integral, la lucha contra la corrupción policial es esencial para recuperar la confianza de la ciudadanía para poder ser eficaces".

De acuerdo al informe técnico del INEI, con fecha 01 de marzo del 2014, se tienen registrados ocho hechos delictivos, con mayor incidencia sobre el total de delitos, que afectan directamente a la seguridad ciudadana. Observamos que la intimidación y extorsión representan el 8% del total nacional¹⁹, implicando una amenaza para el sector porque usualmente las bandas de

¹⁹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estadística de Seguridad Ciudadana: Julio - Diciembre 2013.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [citado 01 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seg_ciud_oct_dic2013-completo-final2.pdf

extorsionadores suelen tener como objetivo de sus actos a las empresas.

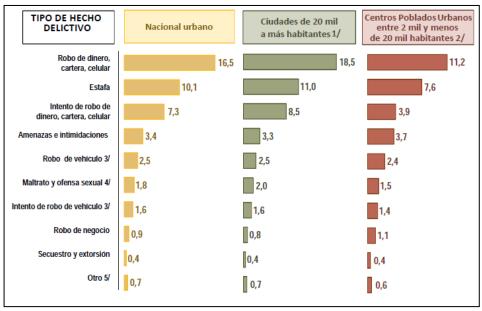


Gráfico 4.13: Tasa de víctimas según hecho delictivo

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estadística de Seguridad Ciudadana: Julio - Diciembre 2013.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [citado 01 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seg_ciud_oct_dic2013-completo-final2.pdf

El gráfico muestra la tasa por cada 100 habitantes de 15 a más años.

Si bien el ministerio del Interior ha elaborado el denominado: Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013 -2018²⁰, aún hay mucho que hacer y en la medida en la cual el estado no mejore la seguridad a nivel nacional, las empresas dedicadas al rubro de PE también se verán afectadas de una u otra manera.

La inseguridad ciudadana afecta el crecimiento del país, por lo que el costo económico de invertir en nuestro país

²⁰ MINISTERIO DEL INTERIOR. **Plan de Seguridad Nacional 2013 – 2018.** [en línea]. Lima: MI, 2013. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.mininter.gob.pe/content/plan-nacional-de-seguridad-ciudadana-2013-2018

podría incrementarse debido a los problemas de inseguridad. Por lo expuesto, el incremento de la inseguridad ciudadana, representa una amenaza para Arco y las inversiones en el país.

4.1.4. Análisis Tecnológico

Los dos principales factores relacionados a las variables tecnológicas son el desarrollo de las telecomunicaciones y el uso de internet. El uso de medios publicitarios digitales puede afectar la distribución del mix de medios en las campañas publicitarios.

El INEI informó que en Lima Metropolitana de cada 100 hogares 44 tienen conexión a Internet, en el resto urbano esta cobertura alcanza a 18 de cada 100 hogares. A nivel nacional, 21 de cada 100 cuentan con este servicio.²¹

Así mismo el INEI, también señala que el uso diario de internet está en crecimiento: "En el trimestre de análisis, aumentó en 7,8 puntos porcentuales la población que hace uso diario de internet, al pasar de 40,7% a 48,5%".

80

²¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Aumenta número de hogares con acceso a tecnología de información y comunicación.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumenta-numero-de-hogares-con-acceso-a-tecnologia-de-informacion-y-comunicacion-7494/

Tabla 4.7: Frecuencia de uso de internet a nivel nacional (Último trimestre del 2013)

Frecuencia de uso de internet	Porcentaje
Diario	48.50%
1 vez a la semana	44.20%
1 vez al mes o cada 2 meses o más	7.30%

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Aumenta número de hogares con acceso a tecnología de información y comunicación. [en línea]. Lima: INEI, 2014. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumenta-numero-de-hogares-con-acceso-a-tecnologia-de-informacion-y-comunicacion-7494/

Elaboración propia

Javier Albarracín, Gerente General de Inventarte.net. sobre la economía mundial dijo que "para el 2013 se estimaba que había unos 2.500 millones de usuarios, pero que para dentro de un par de años la mitad de la población del mundo se encontraría conectada a ella. En el Perú, de los 30 millones de peruanos que se estiman, unos 27 millones tienen más de seis años y son, por ello, potenciales usuarios de Internet. Sin embargo, de estos 27 millones de potenciales usuarios solo 10,3 millones son usuarios en realidad. Es decir, uno de cada tres peruanos es usuario de Internet"²².

Por lo referenciado anteriormente, podemos deducir que la cobertura de internet, el crecimiento de usuarios y la facilidad del acceso a éste, generará la necesidad de las empresas en publicitar por internet, lo cual implica que

²² CHIEF INFORMATION OFFICER PERÚ. El Día de Internet en el Perú, en cifras. [en línea]. Lima: CIO Perú, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://cioperu.pe/articulo/15971/el-dia-de-internet-en-el-peru-en-cifras/?p=4

probablemente los servicios de las empresas de publicidad exterior podrían verse afectada.

Según información del World Economic Forum. El Perú escaló 13 posiciones y se ubicó en el puesto 90 en la XIII Edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2014, que evaluó a 148 economías de todo el mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SIN)²³.

Es por ello que un estudio del IAB (Interactive Advertising Bureau), reveló que "La inversión publicitaria peruana en Internet cerró el 2013 con S/.133,4 millones, un crecimiento del 32% respecto a cifras del año anterior... Pese al terreno ganado por la publicidad digital en el país y a la expectativa de seguir creciendo a dos dígitos este año, las compañías destinan entre el 3% y 15% del presupuesto publicitario total a estos anuncios, subestimado el alcance que les podría generar a sus campañas"²⁴.

Por otro lado, el uso de las pantallas led o pantallas digitales han cobrado relevancia durante los últimos años dentro del rubro de la publicidad exterior. Este uso tecnológico dentro del rubro de publicidad exterior se debe considerar como una variable importante.

24 "Inversión publicitaria peruana en Internet creció 32% el 2013". En: El Comercio. [en línea]. (PE): 10/06/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-publicitaria-peruana-internet-crecio-32-2013-noticia-1735194

 ^{23 &}quot;Perú subió 13 posiciones en ranking global de tecnología". En: El Comercio. [en línea]. (PE): 24/04/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-subio-13-posiciones-ranking-global-tecnologia-noticia-1724806
 24 "Inversión publicitaria peruana en Internet creció 32% el 2013". En: El Comercio. [en línea]. (PE): 10/06/2014. [citado 26

En este contexto, la evolución e integración de la tecnología en la publicidad exterior, es una oportunidad para las empresas de este rubro, ya que las organizaciones que inviertan en este tipo de elementos publicitarios, estarán a la vanguardia de los cambios tecnológicos del mercado.

Si Cher Charri

Figura 4.1: Unipolar publicitario con pantalla led

Fuente: CÓDIGO PUBLICIDAD. Clear Channel creció en 50% número de paneles digitales en América Latina. CODIGO PUBLICIDAD. [en línea]. Lima: Código Publicidad, 2013. [citado 04 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.codigo.pe/publicidad/clear-channel-crecio-en-50-numero-de-paneles-digitales-en-america-latina/

Según Clear Channel Internacional: "La publicidad digital fuera de casa está mostrando un índice de crecimiento dramático en América Latina y aunque los números reales de paneles digitales pueden sonar pequeños, estamos viendo una gran demanda para esta tecnología innovadora tanto de los anunciantes como de los consumidores. Esto, combinado con los altos niveles de creatividad e innovación de la región, nos permite ser muy optimistas sobre el futuro del medio y del negocio en esta región".

Para esta empresa internacional de publicidad exterior, la innovación tecnológica es una oportunidad y vislumbran un gran futuro para este tipo de elemento en la región y en los próximos años, lo cual genera tendencia para el rubro a nivel local.

4.1.5. Análisis Ecológico

Durante los últimos años han surgido organizaciones que buscan crear conciencia ecológica velando así por los derechos de los ciudadanos. Dentro de estas organizaciones se tiene al Instituto Peruano de Derecho Urbanístico (IPDU). Algunos movimientos relacionados a causas ecológicas dan a conocer su preocupación frente a la contaminación ambiental, mediante la organización de campañas, que buscar reducir la saturación visual publicitaria a nivel urbanístico.

Se dice que la publicidad en vía pública genera la sensación de saturación y contaminación visual, causando un efecto distractor para los conductores y de cansancio visual en los transeúntes.

A la fecha, ha habido dos campañas que pretenden mitigar la percepción de la publicidad exterior como agente de contaminación visual.

En el Perú, existe una institución educativa "UTEC" que ha innovado implementando de manera creativa: el panel que genera agua potable con la humedad del aire y él panel purificador de aire.

UN PANEL QUE PRODUCE
AGUA POTABLE DEL AIRE
ES INGENIO EN ACCION

AGUA

O

AGUA

Figura 4.2: Panel publicitario que genera agua potable

Fuente: RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ. Panel publicitario genera agua con la humedad del aire. [en línea]. Lima: RPP, 2013. [citado 02 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2013-03-07-panel-publicitario-genera-agua-con-la-humedad-del-aire-noticia_573799.html

La "UTEC implementó junto a las agencias de medios, un panel publicitario ubicado en el kilómetro 89,5 de la Panamericana Sur, en Bujama. El panel cuenta con un sistema que genera 96 litros de agua cada día, disminuyendo así la escasez del recurso en los pobladores de la zona"²⁵. Gracias a una fuente de energía, este sistema capta la humedad atmosférica en la parte más alta del panel, para ser condensada, purificada, esterilizada, y finalmente desembocar en un caño ubicado en la parte inferior.

²⁵ RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ. **Panel publicitario genera agua con la humedad del aire.** [en línea]. Lima: RPP, 2013. [citado 02 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2013-03-07-panel-publicitario-genera-agua-con-la-humedad-del-aire-noticia 573799.html

Figura 4.3: Panel purificador de aire



Fuente: "UTEC y Mayo vuelven a poner la pauta con panel purificador de aire". En: **Gestión.** [en línea]. (PE): 15/05/2014. [citado 04 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tecnologia/utec-y-mayo-vuelven-poner-pauta-panel-purificador-aire-2097265

El panel purificador de aire fue implementado posteriormente por la misma institución, este "puede hacer el mismo trabajo que 1200 árboles y su ubicación se encuentra en medio de las obras de construcción del nuevo campus de la universidad. El panel absorbe el aire contaminado y este pasa por filtros especiales de agua que devuelven oxígeno limpio a los trabajadores de la construcción y a los vecinos que viven dentro de un radio de cinco cuadras"²⁶.

Este tipo de ideas innovadoras generan una oportunidad, porque ayudan a cambiar la percepción de la publicidad exterior como agente contaminante. Se logra presentar beneficios para la comunidad aledaña a los elementos publicitarios.

^{26 &}quot;UTEC y Mayo vuelven a poner la pauta con panel purificador de aire". En: Gestión. [en línea]. (PE): 15/05/2014. [citado 04 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tecnologia/utec-y-mayo-vuelven-poner-pauta-panel-purificador-aire-2097265

4.1.6. Análisis Legal

El desarrollo de medidas Gubernamentales, proyectos de Ley del congreso, así como las modificaciones que surgen con los cambios de Gobierno Nacional, Regional o Municipal, podrían representar una amenaza siempre que afecte al sector al cual pertenece la empresa Arco Publicidad Exterior S.A.

Algunas de las variables que podrían afectar al sector son los siguientes:

• Legislación Laboral

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) fue creada para promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento de la normatividad socio laboral y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. El Reglamento de la Ley Nº 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo fue creada por Decreto Supremo Nº 005-2012-TR. Esta nueva legislación laboral contempla mayor rigidez y sanciones para los empleadores y gerentes en los casos de siniestros y accidentes de trabajadores.

Arco brinda todos los elementos de protección personal a los contratistas para asegurar que cumplan con la legislación.

Leyes y normas en general:

La Ordenanza N° 1094 de la Municipalidad Metropolitana de Lima regula la publicidad exterior. Esta ordenanza rige a todas las municipalidades que se encuentran dentro de Lima y también en provincias, ya que no hay otra a nivel nacional que especifique este sector de publicidad. Sin embargo, se pueden realizar convenios con las municipalidades distritales para obtener licencias de anuncios especiales para elementos de publicidad exterior.

Existe la posibilidad que se genere una nueva legislación que reemplace la ordenanza existente, lo cual implica un riesgo ya que esta sería aún más restrictiva.

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

El efecto de las variables externas afectan tanto a los clientes como proveedores de manera similar. Estas se explican a continuación:

a. Político: Las medidas que implementa el gobierno para fomentar la inversión, ayudan a la estabilidad y la gobernabilidad del país.

Un ambiente político estable es favorable para el crecimiento de las empresas y organizaciones formales, lo cual genera un efecto positivo en los clientes y proveedores de Arco, creando una oportunidad para Arco.

b. Tributario:

La implementación de estrategias para prevenir y combatir el fraude obliga a que las empresas se formalicen, lo cual beneficia directamente a los clientes y proveedores de Arco porque les permitirá ofrecer y recibir productos y servicios a precios competitivos.

Esto es beneficioso para los clientes y proveedores, siempre que la mayor presión tributaria, implique la ampliación de la base de contribuyentes y no el incremento de impuestos.

La UIT no afecta directamente a los proveedores de Arco, sin embargo sí a sus clientes, esto debido a que Arco les traslada todos los gastos relacionados a los alquileres y trámites municipales para la obtención de las licencias, por lo que algunos clientes de Arco, podrían considerar este factor un aumento en el costo.

c. Económico: En cuanto a las variables económicas tenemos:

• PBI:

Tiene efecto directo en Arco, en consecuencia también en los proveedores. Es decir, si el PBI se incrementa, la demanda de las actividades relacionadas al servicio de publicidad también se incrementarán, representando una oportunidad para Arco y sus proveedores. En el caso de los clientes el efecto también es directo y positivo, ya que las empresas que anuncian en publicidad exterior son empresas industriales (dirigidas al público), de consumo masivo y comerciales, por lo que un incremento del PBI, representa una oportunidad para incrementar sus ventas.

• Índice de Confianza del Consumidor:

El incremento de este índice es favorable para los clientes de Arco de manera directa y positiva, debido a que un incremento en este índice implica una mayor disposición de gasto (pudiendo generar mayor demanda), beneficio que se traslada a Arco y finalmente a sus proveedores.

• Índice de Confianza del Inversionista:

El incremento de éste indicador podría tentar a que nuevos empresarios inviertan en el Perú, y que los existentes aumenten sus inversiones adquiriendo nuevos activos, ingresando a nuevos mercados o unidades de negocios.

Este factor impacta tanto de manera directa y positiva a los proveedores como clientes de Arco.

• Riesgo País:

El incremento de este indicador, es una amenaza para las inversiones extranjeras, sin embargo para los clientes de Arco, podría ser tomado en cuenta si tuvieran planes de expansión, ya que podrían pensar realizar este crecimiento fuera del país si es que este indicador fuese muy alto. Si este indicador baja podría generar expansión local o inversión en capital de inversionistas extranjeros. De igual forma para los proveedores. Actualmente este indicador se encuentra bajo, por lo que es una oportunidad para los clientes y proveedores de Arco.

• Inflación:

El incremento de la inflación afecta directamente a los proveedores y clientes porque encarece los productos y servicios. Es positivo que la inflación se mantenga dentro de los rangos meta del BCRP (entre 1% y 3%).

• Tasa de Interés:

Las empresas formales financian sus operaciones en el sistema bancario, quienes establecen su tasa de interés en base a la tasa de referencia fijada por el BCRP. Mientras menor se a la tasa es más favorables para clientes y proveedores ya que reduce su costo de endeudamiento, estimulando la inversión. Se espera que la tasa se mantenga en 4% para los próximos años, lo cual genera un impacto positivo para las empresas formales.

• Tipo de cambio:

La volatilidad del tipo de cambio impacta a los clientes y proveedores debido a que parte de sus operaciones se encuentran dolarizadas, como por ejemplo las importaciones de material y productos. En el caso de los clientes sus ventas se realizan en moneda nacional, e importan algunos de sus materiales y productos, por ello les conviene que el tipo de cambio baje, es decir que el Dólar Americano tenga bajo frente al Nuevo Sol.

En el caso de los proveedores que facturan en dólares, están cubiertos, ya que cambian sus precios de manera constante, trasladando la diferencia del tipo de cambio al cliente. En el caso de los proveedores que facturan en nuevos soles, les conviene un tipo de cambio bajo, debido a que van a recibir más dólares americanos por menos nuevos soles para cubrir sus obligaciones.

d. Social

• Población:

El crecimiento poblacional de las principales ciudades del país mostrado en gráfico 4.9, es favorable para los clientes, ya que puede generar atractividad de expansión en estas ciudades, lo cual genera una oportunidad para Arco y sus proveedores.

• Niveles socioeconómico:

Durante los últimos 10 años la población a nivel nacional se incrementó en aproximadamente 12.82% reestructurando el modelo piramidal a uno en donde la clase media aumenta (rombo). Esto beneficia directamente a los clientes debido a que su público objetivo se encuentra concentrado a nivel nacional en los niveles socioeconómicos B y C, así mismo beneficia a Arco, ya que sus principales elementos publicitarios se encuentran ubicados en los distritos de estos niveles socioeconómicos a nivel nacional. Lo mismo ocurre con los proveedores.

• Seguridad Ciudadana:

En la medida en la cual una ciudad sea más segura, el clima social será favorable para la inversión. En el caso de los clientes y proveedores el aumento de la inseguridad les afecta de manera negativa.

e. Tecnológico: Tenemos los siguiente

• El acceso Internet:

Hoy en día es cada vez más accesible y constante, esto es aprovechado por los clientes para direccionar de manera efectiva sus anuncios publicitarios a menor costo, lo cual les genera una oportunidad de llegada y fidelización.

En el caso de los proveedores de mano de obra y de materiales como el banner, y de la impresión en banner, puede disminuir los requerimientos de sus productos y servicios, ya que para Arco este factor podría ser considerado como una amenaza y los afectaría de manera directa. En el caso de los proveedores de fierro, no les genera un gran impacto.

• Pantallas Led:

Para los clientes es positivo, ya que generan mayor impacto y una publicidad más dinámica, sin embargo es más costosa. En el caso de los proveedores de mano de obra y de materiales como el banner, y la impresión en banner, es una amenaza. Sin embargo para los proveedores de mano de obra estructural puede ser una oportunidad, ya que requieren de estructuras metálicas monumentales con gran cimentación; al igual que a los proveedores de fierro, ya que estas estructuras requieren de materiales adicionales.

f. Ecológico:

La saturación visual y la concientización de la contaminación visual, generan menor impacto en los anuncios de los clientes, sin embargo esto puede ser mitigado por ideas innovadoras en los elementos publicitarios. Sin embargo esta variable por si sola puede ser considerada una amenaza para los clientes, como para los proveedores.

g. Legal:

• La Legislación Laboral:

Atañe a todas las empresas, es decir clientes y proveedores, en este caso puede ser considerada de manera negativa por el impacto que genera en los costos laborales y de implementación de las normas, como capacitaciones, certificaciones y contrataciones de personal especializado en seguridad, sanidad y salud laboral.

Leyes y normas en general, así como la ordenanza N° 1094 de la MML, afecta a las empresas de publicidad exterior, también afecta a los anunciantes, es decir los clientes, ya que existen restricciones para la colocación de algunos elementos publicitarios en ciertas zonas de la ciudad, limitando formas y dimensiones de los mismos. Afectando de manera similar a los proveedores. El riesgo de una nueva ordenanza que reemplace a la ordenanza N° 1094 de la MML, implicaría un riesgo, ya que esta sería más limitante.

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

a. Político: La estabilidad política es un factor favorable para el desenvolvimiento de Arco, ya que genera un ambiente de seguridad para el desarrollo de sus actividades.

• Tributario:

La formalidad de las empresas beneficia directamente a Arco porque le permite ofrecer sus servicios a precios competitivos, esto debido a que hay empresas de publicidad exterior que inician sus operaciones a menores precios ya que en su estructura de costos no consideran los costos tributarios, desapareciendo o cerrando luego de 1 o 2 periodos con deudas al estado.

En cuanto a la UIT, el incremento de este factor es una amenaza para Arco, ya que las licencias de anuncios están en base a la Unidad Impositiva Tributaria, encareciendo el servicio.

Las licencias de anuncios se pagan de manera anual a las Municipalidades distritales; en el caso de los elementos disponibles, el costo es asumido en su totalidad por Arco.

b. Económico: En cuanto a las variables económicas tenemos:

• PBI:

Tiene efecto directo y positivo en Arco, ya que según la tabla 2.2 existe una correlación positiva de 0.8435 entre la

publicidad exterior y el PBI, por ende si el PBI aumenta la inversión en publicidad exterior también lo hace.

• Índice de Confianza del Consumidor:

Al ser un indicador favorable de manera directa y positiva para los clientes de Arco, un incremento de este índice, puede generar una mayor asignación de presupuesto en publicidad; que finalmente generaría un impacto positivo para Arco.

• Índice de Confianza del Inversionista:

El incremento de este indicador beneficia al País y también a Arco, debido a que amplía la lista de empresas que podrían demandar servicios de publicidad exterior con el objetivo de tener presencia en el mercado; es una oportunidad que Arco debería aprovechar para implementar una estrategia que le permita fortalecer las relaciones con sus clientes actuales y acercarse a sus clientes potenciales para buscar ampliar su participación en el mercado.

• Riesgo País:

El incremento de este indicador ocasiona que los inversionistas extranjeros no vean atractivo arriesgar su capital en el Perú, descartándolo y llevando sus inversiones a otros países. La disminución del indicador generaría una oportunidad para Arco, porque el ingreso de nuevas marcas es una posibilidad de crecimiento y expansión.

• Inflación:

El aumento de la inflación afecta a Arco, porque la cotización de los materiales e insumos para la construcción y mantenimiento de los elementos publicitarios sería mas elevado, Es favorable que este indicador sea monitoreado y se mantenga en los rangos propuestos por BCRP.

• Tasa de Interés:

Arco financia sus operaciones en el sistema financiero local, por tanto; le afecta la variación que pueda tener la Tasa de referencia establecida por el BCRP. Mientras menor sea esta tasa, es más conveniente para las empresas incluyendo a Arco, porque el costo del endeudamiento sería más accesible y beneficioso, permitiendo la posibilidad de invertir en la empresa o en nuevas oportunidades de negocio.

Tipo de cambio:

Para las empresas que tienen parte de sus operaciones dolarizadas, como Arco; es conveniente que el tipo de cambio sea el mayor posible, para entregar menos dólares cubriendo la cantidad de nuevos soles necesarios para cumplir con sus obligaciones. La baja cotización del dólar genera un efecto contrario.

c. Social

• Población:

El crecimiento poblacional es favorable para Arco, porque sus clientes comercializan en su mayoría productos de consumo masivo, industrial (dirigido al público) y comercial; lo cual implica mayor demanda de publicidad para poder llegar a todos los sectores de interés a nivel nacional. Podría ser beneficioso en la medida que permita incrementar los espacios publicitarios y/o aperturar nuevos circuitos.

• Niveles socioeconómicos:

El crecimiento de los niveles socioeconómicos B y C es beneficioso de manera directa para Arco, debido a que sus clientes tienen como público objetivo a las personas concentradas en dichos niveles socioeconómicos; además Arco tiene elementos publicitarios ubicados en estos distritos de crecimiento a nivel nacional.

• Seguridad Ciudadana:

La inseguridad ciudadana afecta a la mayoría de empresas que tienen operaciones dentro del país, ya que pueden ser víctimas de los diversos delitos que la inseguridad atañe, como el robo, hurto, asalto, secuestro, extorsión, entre otros delitos a los que están expuestos los empresarios y la población en general.

Arco ha sido víctima de la apropiación ilícita de sus bienes, lonas impresas y paneles, debido a que algunos de ellos se encuentran en vía pública. En época electoral, entre el 50% y 70% de los elementos publicitarios colocados desaparecen.

Otro ejemplo es el que cita RPP: "Cuatro individuos fueron detenidos por la policía de carreteras acusados de pertenecer a una banda de asaltantes de generadores de corriente usados para el funcionamiento de los paneles publicitarios ubicados a lo largo de la Panamericana Sur"²⁷.

Por lo expuesto, el incremento de la inseguridad ciudadana, representa una amenaza para Arco.

d. Tecnológico:

• El acceso Internet:

Actualmente el internet es cada vez más accesible y tiene gran número de usuarios, para Arco este factor podría ser una amenaza a largo plazo, porque podría significar que los clientes se orienten más a la publicidad virtual, mostrando menos interés en la publicidad exterior y asignando menor presupuesto.

• Pantallas Led:

Es una nueva propuesta tecnológica que Arco debería evaluar, en el caso que sea favorable la implementación, adicionaría este elemento como parte de los productos que ofrece, debido a las ventajas que implica proyectar anuncios de manera dinámica y de alto impacto.

²⁷ RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ. Caen sospechosos de robar generadores de corriente en Panamericana Sur. [en línea]. Lima: RPP, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2014-04-14-caen-sospechosos-de-robar-generadores-de-corriente-en-panamericana-sur-noticia 684274.html

e. Ecológico:

La saturación visual y la concientización de la contaminación visual, generan una amenaza para Arco, debido a la percepción negativa que podrían tener los clientes y su público objetivo, en cuanto al menor impacto de sus anuncios o la mala imagen de este tipo de publicidad. Sin embargo este efecto puede ser reducido con la colocación de estructuras en zonas que no estén muy saturadas o con innovación tecnológica que permita cambiar esta percepción como los elementos unipolares que generan agua potable o que purifican el aire.

f. Legal:

• Legislación Laboral:

Actualmente se regula a todas las empresas, el impacto que genera en Arco es un ligero incremento en la estructura de costos en seguridad del personal de los contratistas que es asumido por Arco, esto con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las normas vigentes y evitar contingencias que podrían afectar no solo la imagen de Arco, si no también afectarla de manera económica y legal.

Las Leyes y normas en general, así como la ordenanza N° 1094 de la MML, que afecta a las empresas de publicidad exterior, porque restringe el acceso a la colocación de elementos publicitarios en algunas zonas que son de interés de los clientes y algunas características físicas de los elementos publicitarios.

4.4. Oportunidades y Amenazas

La tabla 4.8 resume las variables consideradas: Político gubernamentales, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y Legales; en la segunda columna se explica las tendencias e impactos que estas generan, en la tercera y cuarta columna se grafican los impactos en los clientes y proveedores de Arco.

Los impactos positivos son graficados con el símbolo "+" y los impactos negativos con el símbolo "-". Finalmente, en la última columna se describe si es que ello se considera como una oportunidad = O, o si implica una amenaza = A, para Arco.

Tabla 4.8: Impacto de las variables del macro ambiente en Arco

DESCRIPCIÓN DEL MA	CLIENTES	PROVEEDORES	ARCO	
	Estabilidad Política - Gobernabilidad: Se espera que se mantenga la estabilidad en los próximos años.	"+"	"+"	0
VARIABLES POLITICAS - GUBERNAMENTALES	Política tributaria: Incremento de la base tributaria (igualdad de condiciones). En referencia IGV se espera que se mantenga.	" + "	"+"	0
	Incremento anual permanente de la UIT 2014 a S/3,800, y en los sucesivo S/.100 anuales.	" - "	Sin efecto	A
	Crecimiento del PBI	'' + ''	"+"	0
	Indice de confianza del consumidor: 58 puntos (optimista)	"+"	"+"	O
	Indice de confianza del inversionista: 50 puntos (optimista) se espera que se mantenga baio.	"+"	"+"	O
VARIABLES ECONOMICAS	Riesgo País: 149 puntos básicos	"+"	"+"	O
ECONOMICAS	Inflación: 2.8% en el 2014 y al 2015 en 2.00%, en los próximos años máximo 3%.	"+"	"+"	O
	Estabilidad de la tasa de interés de referencia 3.75% se espera que se mantenga.	"+"	"+"	O
	Tipo de Cambio: Se espera que suba	"+"	"+/-"	O
	Crecimiento de la población en Lima y las principales ciudades del país.	"+"	"+"	0
VARIABLES SOCIALES	Crecimiento de la clase media	"+"	"+"	0
	Inseguridad Ciudadana	"-"	" - "	A
VARIABLES	Mayor frecuencia de uso de internet a nivel nacional	"+"	" - " / Sin Efecto	A
TECNOLÓGICAS	Uso de pantallas led y tecnología digital en la publicidad exterior.	"+"	"-"/"+"	O
VARIABLES ECOLÓGICAS	Concientización de la contaminación visual	" - "	"-"	A
VARIABLES LEGALES	Legislación laboral y sanciones a empleadores ante accidentes.	" _ "	"-"	A
VARIADLES LEUALES	Cambio en la reglamentación y regulación sobre publicidad exterior a Nivel Nacional	" _ "	" - "	A

Elaboración propia

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

Esta matriz resume los factores externos que afectan a la industria publicitaria, las mismas que han sido evaluadas en el

análisis PESTEL, evaluando las tendencias que representan oportunidades o amenazas vinculadas a la empresa. El cuadro además de las variables muestra el puntaje y ponderación de cada una de ellas según el impacto que pueda representar para Arco.

El puntaje otorgado a cada factor se encuentra entre 1 y 4, según como Arco está respondiendo con las estrategias actuales a cada factor, donde:

1 = La respuesta de la empresa es deficiente.

2 = La respuesta de la empresa es promedio.

3 = La respuesta de la empresa está por encima del promedio.

4 = La respuesta de la empresa es superior.

En la tabla siguiente se muestra la matriz EFE:

Dado que la puntuación obtenida es de 2.22, esto implica que Arco Publicidad se encuentra por debajo del promedio de la industria, es decir no está aprovechando las oportunidades externas y debería implementar acciones para evitar las amenazas del sector.

Tabla 4.9: Matriz de Diagnóstico Externo: Evaluación de Factores Externos (EFE)

	Factores internos clave	Peso	Clasificación	Ponderación
Oportu	nidades			
1	Estabilidad Política y Tributaria	0.10	2	0.20
2	Crecimiento del PBI	0.09	2	0.18
3	Indice de confianza del consumidor e Inversionista en niveles positivos.	0.10	2	0.20
4	Indicadores macroeconómicos estables: inflación, tasa de interés.	0.10	2	0.20
5	Tipo de Cambio: Se espera que suba.	0.06	2	0.12
6	Crecimiento de la población en Lima y las principales ciudades del país, especial crecimiento de la clase media.	0.06	2	0.12
7	Uso de pantallas led y tecnología digital en la publicidad exterior.	0.05	2	0.10
8	Industria de PE en crecimiento.	0.07	2	0.14
9	Medios de publicidad sustitutos son más onerosos que PE	0.02	4	0.08
Amenaz	zas			
1	Incremento anual permanente de la UIT 2014 a S/3,800, y en los sucesivo S/.100 anuales.	0.03	2	0.06
2	Seguridad Ciudadana: No se espera mejora.	0.04	3	0.12
3	Mayor frecuencia de uso de internet a nivel nacional, se espera incremento en inversión en publicidad online.	0.03	2	0.06
4	Concientización de la contaminación visual	0.04	4	0.16
5	Legislación laboral y mayores sanciones a empleadores ante accidentes.	0.03	2	0.06
6	Cambio en la reglamentación y regulación sobre publicidad exterior a Nivel Nacional más restrictiva.	0.10	2	0.20
7	Bajo poder de negociación con proveedores (municipalidades y propietarios de espacios privados)	0.05	2	0.10
8	Concentración del market share en 2 empresas líderes y cierta rivalidad en la industria entre los líderes.	0.03	4	0.12
Total		1		2,22

Nota de Ponderación: 1 Respuesta Deficiente, 2 Respuesta Promedio, 3 Respuesta por encima del promedio, 4 La respuesta es superior. Elaboración propia

CAPÍTULO V

5. Análisis de la industria

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

Tanto la demanda como la oferta tienen un rol importante al evaluar cualquier tipo de industria, así podremos entender el comportamiento del mercado en determinado contexto.

Tabla 5.1: Tasa de crecimiento de la inversión publicitaria en los medios a nivel nacional (Expresado en porcentaje)

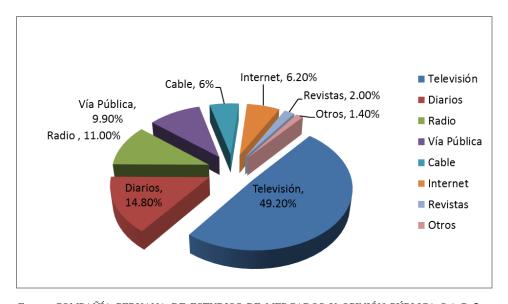
Año	Inversión en Millones de US.\$.	Crecimiento %
2008	\$413	
2009	\$416	0.73%
2010	\$514	23.56%
2011	\$595	15.76%
2012	\$660	10.92%
2013	\$715	8.33%

Fuente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf / ---. Inversiones Publicitaria 2011. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr201201-01.pdf Elaboración propia

Adicionalmente, la participación en inversión publicitaria según el tipo de medios se disgrega en el gráfico 5.1. Se puede apreciar que la inversión en publicidad exterior, comprende el 9.9% del total. Cabe destacar que, este tipo de inversión incluye la

publicidad en buses, ya que esta también se considera publicidad exterior.

Gráfico 5.1: Participación de la inversión publicitaria, según medios a nivel nacional (Año 2013)



Fuente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf Elaboración propia

La inversión en publicidad exterior en el año 2013 ascendió al monto de US\$.71'000'000 y en los últimos años, la participación de la misma se mantuvo entre el 9% y 10% del total de la inversión publicitaria.

La tabla 5.2, disgrega la evolución de la inversión en publicidad según los medios desde el año 2009 al año 2013 en tarifa neta, esto quiere decir, la tarifa del medio que no incluye la comisión de la agencia de medios.

Según el Market Report de CPI de Enero del 2014 "Vía pública ha crecido 8% respecto a las inversiones del año pasado, debido al efecto tarifa. Por otro lado, se aprecia un crecimiento significativo de pantallas digitales en las principales avenidas de la capital"²⁸.

Tabla 5.2: Evolución de las inversiones publicitarias de los medios a nivel nacional. Tarifa neta: 2009 -2013

(Expresado en millones de Dólares Americanos)

Estimado a costo real										
	2009		2010		2011		2012		2013	
	US.\$.	%								
TELEVISION	185	44.5%	250	48.6%	295	49.6%	320	48.5%	352	49.2%
DIARIOS (1)	83	20.0%	91	17.7%	98	16.5%	103	15.6%	106	14.8%
RADIO	49	11.8%	61	11.9%	72	12.1%	74	11.2%	79	11.0%
VIA PÚBLICA (2)	47	11.3%	52	10.1%	56	9.4%	65	9.8%	71	9.9%
CABLE	24	5.8%	27	5.3%	33	5.5%	39	5.9%	44	6.2%
INTERNET (4)	12	2.9%	16	3.1%	21	3.5%	37	5.6%	39	5.5%
REVISTAS	10	2.4%	10	1.9%	12	2.0%	13	2.0%	14	2.0%
OTROS (3)	6	1.4%	7	1.4%	8	1.3%	9	1.4%	10	1.4%
TOTAL	416	100%	514	100%	595	100%	660	100%	715	100%

⁽¹⁾ No Incluye avisos calificados ni encartes

Fuente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf

Elaboración propia

La relevancia que ha cobrado las pantallas led o pantallas digitales, nos demuestra la importancia del cambio tecnológico en la publicidad exterior, así como en los demás medios.

⁽²⁾ Incluye Publicidad en Buses

⁽³⁾ Incluye correo Directo y Cine

⁽⁴⁾ No incluye publicidad Ni en Google ni en Facebook

²⁸ COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf

De acuerdo al último reporte del CPI, la inversión en publicidad exterior ha venido creciendo durante los últimos años²⁹, lo cual se puede visualizar en la tabla 5.3. Los expertos entrevistados confirman que efectivamente la inversión dentro del rubro ha venido creciendo.

Tabla 5.3: Tasa de crecimiento de la inversión en publicidad exterior a nivel nacional

(Expresado en porcentaje)

Año	Inversión en Millones de US.\$.	Tasa de crecimiento
2009	47	
2010	52	11%
2011	56	8%
2012	65	16%
2013	71	9%

Fuente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf Elaboración propia

La tabla 5.3 muestra un crecimiento constante de al menos 8% durante los últimos años, lo cual hace ver que hay demanda de publicidad exterior dentro del País.

Los anunciantes suelen exigir trabajar con empresas de trayectoria, para minimizar los riesgos de incumplimiento de los acuerdos establecidos y tiempos exigidos para la implementación del servicio contratado por ellos o por las agencias de medios con la cual trabajan.

²⁹ COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf

De acuerdo a la entrevista en profundidad, realizada en la investigación de mercado (anexo 5) a María Fernanda Bedoya, Trading Exchange Executive de la agencia de medios MindShare, existen muchas empresas informales dentro del rubro que no dan la garantía requerida por las agencias de medios y por los clientes.

Los expertos estiman que en la actualidad existen aproximadamente sesenta empresas vinculadas a la publicidad exterior de las cuales no todas son formales.

5.2. Situación del mercado y financiera actual de la Industria

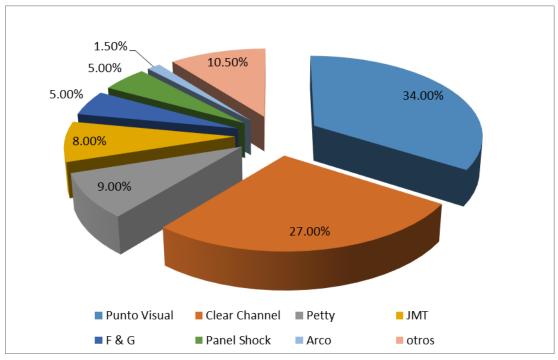
Actualmente, no existe un registro oficial completo de la participación de mercado en la industria de la publicidad exterior, esto se debe a que las empresas del sector son muy herméticas y sensibles a brindar información sobre sus ingresos y ventas.

Para la presente investigación, Arco nos facilitó un reporte interno, en donde se visualiza la estimación de la participación de mercado de la publicidad exterior en el Perú.

Estas estimaciones han sido elaboradas en base al recorrido realizado por los diferentes circuitos y ubicaciones donde se encuentran los anuncios publicitarios.

Existe una limitación en cuanto al acceso de información del sector, por lo que se ha visto conveniente realizar entrevistas a conocedores y profesionales con experiencia en el rubro de publicidad exterior³⁰, los mismos que coincidieron en su mayoría con las estimaciones del reporte dado por Arco.

Gráfico 5.2: Estimado de participación de mercado de la industria de publicidad exterior



Elaboración propia

La poca información financiera que obtuvimos³¹ se refiere a publicaciones recientes: The Top 10,000 Companies 2013 y The Top 10,000 Companies 2012. En estas publicaciones aparecen tanto Punto Visual como Paneles Napsa (Clear Channel), las cuales, en la actualidad son las empresas más grandes de servicios en la industria de publicidad exterior. La tabla 5.4 muestra los ingresos obtenido por cada una de ellas desde el año 2009 al 2011.

³⁰ Anexos del 5 al 10 estudio cualitativo, entrevistas en profundidad a expertos y agencias de medios.

³¹ CAVANAGH, Jonathan. **The Top 10,000 Companies 2012.** Lima: TOP Publications SAC, 2013. p. 462. / ---. **The Top 10,000 Companies 2013.** Lima: TOP Publications SAC, 2014. p. 466.

Tabla 5.4: Ingresos de las principales empresas en la industria de publicidad exterior

(Años 2009 al 2011)

RANK INGRESOS		EMPPRESA	En Miles de US\$	2010	RATIOS
2011	2010		Ingreso Total 2011	INGRESOS TOT.	VAR REAL INGRE
1339	871	PANELES NAPSA S.A*	22,570.70	30,331.00	-25.59
1494	1477	PUNTO VISUAL S.A*	17,621.46	16,423.00	7.30
RANK INGRESOS		EMPPRESA	En Miles de US\$	2009	RATIOS
2010	2009		Ingreso Total 2010	INGRESOS TOT.	VAR REAL INGRE
837	768	PANELES NAPSA S.A*	30,331.00	25,310.00	12.48
1441	1444	PUNTO VISUAL S.A*	16,423.00	12,736.00	21.03

Fuente: CAVANAGH, Jonathan. **The Top 10,000 Companies 2012.** Lima: TOP Publications SAC, 2013. p. 462. / ---. **The Top 10,000 Companies 2013.** Lima: TOP Publications SAC, 2014. p. 466. Elaboración propia

La industria de servicios de publicidad exterior tiene operaciones que implican altos movimientos financieras. Nótese que el ingreso promedio de las dos empresas juntas durante los últimos años, ha sido superior a los 40 millones de dólares americanos, de un total de 52 millones de dólares de la industria; es decir, para el año 2011 ambas empresas constituían más del 75% de la participación de mercado.

5.3. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria y matriz de atractividad de cada una de ellas.

Es importante analizar las cinco Fuerzas de Porter, para evaluar de manera detallada el impacto de las fuerzas externas así como la rivalidad existente entre las empresas que se encuentran dentro del rubro y considerarlas en el planeamiento estratégico de la organización para conseguir ventajas competitivas. En este punto

se describirán cada una de las fuerzas y se aplicarán sus respectivas matrices de atractividad, dándoles un puntaje a todas ellas para determinar el nivel de atractividad de la industria de la publicidad exterior.

5.3.1. Amenaza de productos sustitutos

Se consideran productos sustitutos a todos aquellos que se ofrecen de una forma diferente pero que otorgan el mismo beneficio del producto inicial. Dentro de los productos sustitutos para la publicidad exterior, podemos listar a: la publicidad en prensa escrita, publicidad en radio; y en menor medida la publicidad online, televisión y cable; ya que todos ellos son medio masivos e indiscriminados. En este caso la cantidad de productos sustitutos no son muchos.

Los productos alternativos, son aquellos que se ofrecen de manera y forma diferente, sin embargo el propósito que cumplen es el mismo. En el caso de la publicidad exterior, servicios alternativos los productos 0 son: los consumidores patrocinados (aquellos clientes a los que la empresa les paga por contarle al público por qué les gusta la marca), el uso de marca en películas (advertainment), la publicidad en cines (antes de que empiece la función de la película), publicidad dentro de las escenas de los video juegos, publicidad en estacionamientos, publicidad en centros comerciales.

Tabla 5.5: Matriz de atractividad para la amenaza de Productos sustitutos

Elementos de Análisis	Nivel de Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo (Amenaza Alta=1)	Grado de Atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo (Amenaza baja=5)
a) Importancia de productos sustitutos	Alto	0.9		2.7	
Participación de mercado del medio TV	Bajo	0.1	Es el medio más importante, es masivo.	4	Es el medio más costoso.
Participación de mercado del medio Diarios	Alto	0.35	Medio masivo a menor costo que la Tv, con ventaja en recordación sobre radio.	2	Corta duración, y es más costosa que la publicidad exterior
Participación de mercado del medio Radio	Medio	0.25	Gran cobertura y penetración a nivel nacional.	3	Es un medio costoso, con menor recordación que la tv.
Participación de mercado del medio Cable	Bajo	0.05	Existe un tipo de segmentación predeterminado, menos costos que tv abierta.	4	Menor penetración y es más costosa que la publicidad exterior.
Participación de mercado del medio Internet (publicidad on line)	Bajo	0.1	Masificación del internet y redes sociales, determinación de gustos del usuario.	4	Algunos sectores de la población no tienen acceso o no les interesa el medio.
Participación de mercado del medio Revistas Bajo		0.05	Alta segmentación.	5	No es un medio masivo.
b) Importancia de productos publicitarios alternativos	oductos publicitarios Bajo 0.1		Pueden cobrar importancia en el 5 futuro.		No es un medio muy recurrente en el país.
Resultado Ponderado		1.00		3.20	Neutral

Estos productos son muy variados y dependen mucho de la creatividad e innovación para generar nuevos espacios y medios, cabe destacar que estos nuevos medios no se han desarrollado mucho en el Perú, y si bien son productos o servicios alternativos para la publicidad exterior también los son para los otros medios de publicidad convencionales y masivos.

Los productos complementarios, son aquellos que hacen más atractiva la publicidad, entre ellos podemos encontrar a: la iluminación con neón, el back light, los dummies, los troqueles móviles y estáticos, entre otros; estos se han venido desarrollando y también se han importado ideas de otros países.

La elaboración de la tabla 5.5 se realizó de la siguiente manera: se le asigna una ponderación (factor de relevancia) a cada uno de los elementos de análisis con el propósito de señalar la importancia de éste en el nivel de atractividad para la amenaza de productos sustitutos, la suma total de las ponderaciones debe ser igual a uno.

Posteriormente, se fundamenta el criterio seleccionado y se le asigna un grado de atractividad a cada elemento de análisis, lo cual implica que "5" significa Amenaza Baja y "1" significa Amenaza Alta. Finalmente, se multiplica el factor de relevancia por el grado de atractividad se suma el resultado de cada factor y el resultado es de 3,2 lo cual significa que el nivel de atractividad es neutral.

5.3.2. Amenaza del ingreso de nuevos competidores

Para determinar el nivel de atractividad del ingreso de nuevos competidores consideramos 5 elementos de análisis.

La *especialización de activos* representa una amenaza media. Los proveedores que brindan el servicio de construcción de estructuras (metal y de concreto) podrían intentar ingresar al rubro de PE. Tendrían como inconveniente que las estructuras de metal tienen una sola funcionalidad.

Los *costos únicos de salida*, corresponderían a la desinstalación de los elementos publicitarios o la venta de los mismos. Por un a lado las empresas grandes podrían adquirir las estructuras de aquellas que quieran salir del mercado. La otra opción implicaría vender las estructuras de metal como chatarra. Para el caso de los unipolares el costo de salida puede llegar a ser muy oneroso y relativamente bajo para el caso de los paneles. A este factor se le asigna un valor medio.

La *importancia de la experiencia y conocimientos* especializados en el sector, representarían una amenaza baja. Son pocas las personas que la tienen la experiencia requerida para incursionar dentro del rubro. Los nuevos competidores podrían contratar a empleados con experiencia trabajando en empresas del sector de PE pero estos usualmente solo se especializan en una sola área.

La *disponibilidad de espacios* representa una amenaza baja. Es mercado de PE se encuentra actualmente saturado y es complicado para los nuevos competidores ingresar al rubro y encontrar espacios para los cuales obtener licencias de anuncios. Lamentablemente algunas expresas incursionan en el rubro utilizando espacios en zonas no permitidas por la actual norma.

El *nivel de inversión* que se requiere para el inicio de operaciones en la industria es relativamente alto, ya que algunos elementos publicitarios implican gran inversión en materiales y la firma de convenios con municipalidades para obtener la respectiva licencia de anuncios. Estos convenios también implican una gran inversión.

Se podría incursionar en la industria ofreciendo los elementos más sencillos y económicos, por este motivo a este factor se le asigna un valor medio.

Al igual que en la primera tabla, se califica cada uno de los factores analizados y se llega al resultado de 3.65, la misma que se define como nivel de atractividad neutral.

Tabla 5.6: Matriz de atractividad para la amenaza del ingreso de nuevos competidores

Elementos de Análisis	Nivel de Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo (Amenaza Alta=1)	Grado de Atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo (Amenaza baja=5)
Especialización de activos: elementos publicitarios	Medio	0.10	Proveedores tercerizados de servicios para la construcción de elementos.	3	Única funcionalidad del elemento
Costos únicos de salida	Medio	0.10	La competencia puede comprar los elementos publicitarios instalados de la empresa que quiere salir del mercado.	3	Si no se pueden vender a la competencia se tienen que desinstalar y vender como chatarra.
Importancia de la experiencia y conocimientos especializados en el sector.	Baja	0.35	Los empleados de las empresas líderes pueden ganar experiencia en el sector ser contratados por nuevas empresas.	4	Pocas personas con la experiencia requerida en el sector.
Disponibilidad de Espacios.	Baja	0.30	Habilitación de espacios en zonas no permitidas por la norma actual.	4	Limitada disponibilidad de espacios en el medio.
Nivel de inversión	Medio	0.15	Se puede incursionar en la industria con los elementos más económicos.	3	Se requiere un capital alto para iniciar en la industria por activos y por licencias y convenios municipales.
Resultado Ponderado		1.00		3.65	Neutral

5.3.3. Poder de negociación de los clientes

La cantidad de clientes es poca, ya que los clientes no son el público masivo, sino empresas que publicitan sus productos y que dentro de su mix de medios se encuentra la publicidad en vía pública.

El nivel de oferta en el mercado es alto, hay varias empresas de publicidad exterior y siempre hay

disponibilidad de espacios para publicitar, con excepciones de los distritos considerados como niveles socioeconómicos A y B+, así como avenidas de alto tránsito como Javier Prado, Paseo de la República y La Marina, consideradas *ubicaciones estratégicas*.

Los costos de cambio para los clientes son bajos, ya que sólo tienen que contratar a otra empresa.

El nivel de exigencia de calidad de los clientes en este rubro es alto, ya que buscan la máxima prestación de servicios con el presupuesto que tienen asignado. Los clientes realizan recorridos para supervisar el estado de los elementos que contratan y en paralelo solicitan el reporte fotográfico respectivo a sus proveedores; además, los contratos de alquiler de espacios publicitarios, pueden contener cláusulas donde se estipulen penalidades por demora en la entrega del servicio o la baja calidad del mismo, ya que esto iría en desmedro de la imagen de la empresa que contrata la publicidad.

El volumen de compra de los clientes es variable y dependiente del tipo de servicio que contraten. Algunos de ellos contratan circuitos de elementos diversos en vía pública que representan una compra en volumen de dinero bastante alta, sin embargo existen clientes que tan solo contratan una ubicación. Los clientes corporativos serán analizados de manera separada por ser de gran importancia.

La publicidad exterior, al no ser un atributo tangible para el consumidor final de los productos publicitados en este medio, no *contribuye de manera directa a la calidad o servicio de los clientes de publicidad exterior*. Sin embargo la publicidad en vía pública genera presencia y recordación de marca.

La contribución en la estructura de costos totales de los clientes es baja, ya que las empresas que publicitan en vía pública no destinan la mayor parte de su presupuesto a este tipo de medio.

La *importancia de los clientes corporativos* en la industria es alta, esto debido a que son ellos los que tienen las campañas de mayor inversión en las que incluyen a la vía pública dentro de su mix de medio, además de alquiler una gran variedad de tipos de elementos durante todo el año, por ello tiene un buen poder de negociación.

Tabla 5.7: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los clientes

Elementos de Análisis	Nivel de Amen aza	Factor de Releva ncia	Criterios que lo hacen poco atractivo (Amenaza Alta=1)	Grado de Atractivi dad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo (Amenaza baja=5)
Nivel de oferta en el mercado	Alto	0.15	Existe amplia oferta en el mercado (ubicaciones disponibles)	2	Los precios en la mayoría de ubicaciones son de mercado (con excepción de los líderes de mercado).
Ubicaciones estratégicas	Alto	0.20	Los clientes alquilan circuitos donde se encuentran las ubicaciones estratégicas para poder negociar los precios.	2	Limitadas ubicaciones estratégicas, los precios van en función a ello.
Costos de cambio	Alto	0.10	Una vez culminado el contrato de alquiler el cliente puede cambiar con facilidad, los contratos pueden ser de 1 mes a 1 año.	Una vez culminado el ontrato de alquiler el cliente ouede cambiar con facilidad, 2 os contratos pueden ser de 1	
Nivel de exigencia de calidad de los clientes	Alto	0.10	Algunos clientes solicitan cláusulas con penalidades por la falta de calidad.	2	El nivel de servicio exigido por los clientes es alto, pero son pocas las empresas que se diferencian por servicio.
Volumen de compra de clientes	Alto	0.10	Por el volumen de compra algunos clientes o agencias de medios poden solicitar precios bajos.	2	Son pocos los clientes que tienen un volumen de compra alta.
Contribució n a la calidad o servicio de los productos del cliente	Medio	0.05	La publicidad exterior genera recordación de marca y presencia en el mercado, pero no se tangibiliza al consumidor final como calidad propia del producto.	4	La presencia e imagen que genera la publicidad exterior, ayuda a fortalecer la marca del cliente.
Contribució n a los costos totales de los clientes	Baja	0.10	La publicidad exterior tiene menor costo relativo a los demás medios, por ende menor contribución al costo total, pero es más difícil medir el impacto de la misma.	5	La publicidad exterior es de menor costo y mayor presencia relativo a los demás medios.
Importancia de los clientes corporativos	Alto	0.20	Los clientes corporativos podrían, por el poder que manejan, migrar de medio.	2	Dentro del mix de medios, hay un porcentaje de participación designado para la publicidad exterior.
Resultado Ponderado		1.00		2.40	Poco Atractiva

Según el análisis realizado en la matriz de atractividad para el poder de negociación de los clientes el resultado es de 2.40, es decir poco atractiva, lo que refleja el poder de negociación que tienen los clientes, debido a la importancia de los clientes corporativos y la gran inversión publicitaria que realizan, así como la oferta que existe en el mercado.

5.3.4. Poder de negociación de los proveedores

El número de proveedores importantes para la industria de publicidad exterior es bajo.

El poder de los arrendadores de espacios privados es alto, ya que gran parte de los elementos publicitarios se encuentran ubicados dentro de propiedades privadas, ya sean techos terrenos o espacios dentro de una vivienda o muros. Los dueños de estas propiedades, que se encuentran en avenidas importantes y de alto tránsito, tienen un amplio poder de negociación debido a que el monto de alquiler de estos espacios es alto y los contratos de alquiler se suelen realizar a varios años, de acuerdo a la conveniencia del propietario.

El *poder de negociación de las municipalidades* es alto, las municipalidades distritales no solo dan las licencias de anuncios sino que también otorgan permisos para la colocación de elementos publicitarios en vía pública (no es propiedad privada). Se suelen firmar convenios con las municipalidades para el respectivo otorgamiento de permisos, los cuales pueden llegar a ser muy onerosos

dependiendo de la municipalidad distrital en la cual se requiera colocar el elemento.

La *disponibilidad de oferta de servicios y productos* es un factor considera como bajo. El precio del servicio que se obtiene de los proveedores suele darlo el mercado y por ese motivo no se negocia, sin embargo de ser necesario es factible cambiar de proveedores.

La disponibilidad de sustitutos para los productos que brinda el proveedor, como el fierro, es nula. En el caso del banner ocurre lo propio, sin embargo el ingreso de nueva tecnología como la de pantallas led podría cambiar esto en algunos años. Este no es un factor que amenace a la industria de publicidad exterior.

El *costo de cambio* de proveedores para una empresa que esté dentro del rubro de PE es **bajo**, la oferta es amplia y lo único que se requeriría sería enviar una orden de compra a otro proveedor.

La *amenaza de los proveedores de productos de integrarse hacia adelante* es muy baja. No es común que los proveedores de fierro se interesen por ser socios de empresas de publicidad exterior.

Los proveedores de servicios podrían incursionar en la publicidad exterior dado que saben cómo se construyen las estructuras, sin embargo no tienen el conocimiento que se requiere para obtener las licencias necesarias para entrar en funcionamiento y realizar los trámites municipales. Esto último, representaría una barrera de ingreso para ellos.

La contribución de los proveedores a la calidad o servicio es baja, ya que los materiales son estándar y cada empresa decide qué tipo de material adquirir. En el caso del fierro (el espesor), el banner y la calidad de impresión el comprador es quien decide que se compra así como la experiencia de los profesionales involucrados.

Un leve problema podría representar que el proveedor no entregue el producto o servicio acordado y por tanto la *calidad* del servicio prestado no sea el adecuado, en este caso perdería futuros contratos.

La contribución a los costos por parte de los proveedores es alta. Esto costo tiene relación directa con el costo dado para el servicio de publicidad exterior que se da. Estos precios suelen aumentar con el tiempo, sin embargo de ser así la respuesta automática de la industria de publicidad exterior sería aumentar los precios de manera conjunta.

Tabla 5.8: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los proveedores

Elementos de Análisis			Criterios que lo hacen poco atractivo (Amenaza Alta=1)	Grado de Atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo (Amenaza baja=5)	
Poder de los arrendadores de espacios privados	Alto	0.20	Gran poder de negociación si su ubicación es estratégica (usualmente lo es).	su ubicación es estratégica 1		
Poder de negociación de las municipalidades	Alto	0.30	Los permisos municipales tanto en vía pública como privada requieren del permiso de la municipalidad distrital y en algunos casos se requieren convenios.	1	Según la norma se debería otorgar la licencia de anuncios a todo aquel que cumpla con ella.	
Disponibilidad de oferta de servicios y productos.	Baja	0.05	Bajo margen de negociación debido a que los precios son de mercado.	Bajo margen de negociación debido a que los precios son 4		
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja	0.05	No hay sustitutos para los materiales, productos o servicios.		Los precios de los competidores son similares y las calidades son similares.	
Costos de cambio	Baja	0.05	Algunos servicios son especializados como construcción e instalación de unipolares, y para ellos existen pocos proveedores.	5	Los costos de cambio de proveedores son bajos, ya que no existen contratos, sólo órdenes de compra.	
Amenaza de los proveedores de servicios de integrarse hacia adelante	Media	0.05	Han existido casos de proveedores de servicios de construcción e instalación de elementos.	3	No tienen el conocimiento especializado, para la obtención de ubicaciones, ni licencias ni trámites municipales.	
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Media	0.10	Existe la posibilidad que el proveedor entregue un producto o servicio que no es de la calidad que se ha solicitado, perjudicando la imagen de la empresa.		Cada empresa de PE escoge la calidad del material que adquiere a su proveedor y los precios son de mercado.	
Contribución a los costos por parte de los proveedores	Los precios de los proveedores contribuyen de gran manera al costo de la publicidad exterior, la		proveedores contribuyen de gran manera al costo de la publicidad exterior, la mayoría de ellos tienden a	2	Los precios de la industria pueden subir conjuntamente con ellos.	
Especialización de los servicios de los proveedores. Alto 0.10		0.10	Limitados proveedores de servicios.	2	Los proveedores de servicios especializados, son conocidos por la industria.	
Resultado Ponderado		1.00		2	Poco Atractiva	

La especialización de los servicios de los proveedores es alta ya que existen pocos proveedores para la construcción en instalación de elementos de gran envergadura, sin embargo todos son conocidos por la industria y trabajan para cualquier empresa.

5.3.5. Rivalidad de los Competidoras

Concentración de la participación del mercado representa una amenaza alta porque sólo dos empresas tienen cerca del 60% de participación del mercado de la industria de la publicidad exterior, siendo estas dos Punto Visual y Clear Channel. Dentro de las demás empresas medianas se encuentran Petty, FyG y JMT; luego algunas más pequeñas como Panel Shock, Publimovil y Arco, finalmente existen empresas de menor envergadura que las anteriores como Latin American, Renviol, Innova, Billboard, Glow, etc

Disponibilidad de espacios importantes representa una amenaza alta porque gran parte de las ubicaciones estratégicas se encuentran ocupadas y lograr obtener las licencias necesarias es dificultoso. Las dos más grandes empresas de publicidad exterior tienen las mejores ubicaciones dentro de Lima los niveles en socioeconómicos A y B+. Las demás empresas usualmente ingresan a los puntos un poco desatendidos por las empresas grandes (B-, C y D), esto último ha sido comentado por el Sr. Ignacio Iglesias, Gerente de la empresa de Arena Media en las entrevistas a profundidad realizadas en el presente estudio (Anexo 6).

Tabla 5.9: Matriz de atractividad para la rivalidad de los competidores

Elementos de Análisis	Nivel de Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo (Amenaza Alta=1)	Grado de Atractivi dad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo (Amenaza baja=5)
Concentración de la participación de mercado	Alto	0.20	Más del 60% del market share lo tienen dos empresas.	2	Cerca del 40% está repartida en más de 20 empresas medianas y pequeñas.
Disponibilidad de espacios	- 1 AIIO 1 U.		Las ubicaciones estratégicas ya están ocupadas por empresas del sector (las 2 empresas líderes tienen la mayor parte de ellas e los NSE A y B+).	2	Actualmente las demás empresas de publicidad exterior se han ido ubicando en los sectores no explotados por las grandes empresas (B-, C y D)
Competidores Similares	Existe rivalidad entre empresas medianas y grandes, ya que entre ellas se consideran		2	Las empresas grandes no entran en rivalidad con las empresas pequeñas (ya que las empresas grandes tienen los espacios en los NSE A y B+)	
Crecimiento relativo de la industria	Medio	0.10	Existe un crecimiento relativamente alto de la industria de publicidad exterior.	3	El crecimiento está generado en un gran porcentaje por el crecimiento de las ciudades y en los sectores B-, C y D.
Barreras emocionales de los clientes	onales de los Alto 0.10 barrera emocional en los clientes para cambiar de		2	La mayoría de los clientes toman los espacios, debido a la ubicación del mismo.	
Importancia de la calidad del servicio. Medio 0.10 buscan calidad servicio y por de contratar a		Existen clientes que buscan calidad en servicio y por ello dejan de contratar a algunas empresas de PE.	4	Los elementos publicitarios tienen características físicas similares y existen pocas empresas que se diferencien por calidad.	
Reactividad de la industria	Medio	0.10	Las empresas más grandes pueden ejercer algún tipo de injerencia contra el crecimiento la competencia.	4	Las empresas líderes sólo realizan estas acciones cuando las empresas recién ingresan o las consideran una amenaza.
Resultado Ponderado		1.00		2.5	Poco Atractivo

La industria de la publicidad exterior ha experimentado un crecimiento similar al del PBI.

El nivel de calidad del servicio es una amenaza baja, puesto que si bien existen empresas que dan un mejor servicio que otras, las características del elemento publicitario y la percepción del mismo por el público es similar. Existen pocas empresas que den un servicio de calidad alto y es un factor que puede ser aprovechado por las empresas que se encuentran dentro del rubro. Ignacio Iglesias, Gerente de Arena Media, comenta: "Cuando una empresa no da un buen servicio no la volvemos a contratar y eso nos ha pasado"

Las empresas más grandes o líderes algunas veces utilizan algunas estrategias que limitan el crecimiento de la competencia o del ingreso de nuevas empresas.

La Matriz de atractividad para la rivalidad de los competidores tiene un resultado de 2.5, es decir poco atractiva, ya que existe rivalidad entre empresas del sector, y el cambio de proveedores de publicidad exterior, por parte de los clientes no se dificulta. Esto aunado al factor de la participación de mercado, cuyo 60% está repartido en dos empresas líderes, quienes cuentan con la mayor parte de las ubicaciones estratégicas.

5.4. Análisis del Grado de atractividad de la Industria

La tabla 5.7 muestra el nivel de atractividad de la industria, donde se ha calificado a cada una de las fuerzas de Porter según

la preponderancia que tienen en la industria de la publicidad exterior.

La amenaza de productos sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos competidores se han considerado bajos y se le ha dado un peso de 10% a cada uno, debido a que no son factores que regulen a la industria.

A la rivalidad entre competidores se le ha dado el peso de 20%, ya que este factor es más importante y puede hacer regir los precios y los estándares esperados en la industria, ya que las dos empresas líderes del mercado pueden fijar estándares e introducir nuevos elementos publicitarios en el mercado.

Se ha considerado al poder de negociación de proveedores como un poder alto con la ponderación más alta al igual que el poder de negociación de los clientes, esto debido a que en la primera se ha considerado como proveedores a los propietarios donde se encuentran los elementos publicitarios y a las municipalidades distritales, ello genera que esta fuerza tenga gran peso, ya que se depende de las municipalidades para el otorgamiento de licencias municipales (para propiedad privada y vía pública) y de los propietarios de predios para la colocación de los elementos publicitarios (propiedad privada).

Tabla 5.10: Matriz de atractividad de la Industria

Fuerzas Competitivas	Poder	Ponderación	Nivel de Atractividad	Nivel de Atractividad Ponderado
Amenaza de productos sustitutos	Bajo	0.10	3.2	0.32
Amenaza de nuevos competidores.	Bajo	0.10	3.65	0.365
Poder de negociación de los clientes	Alto	0.30	2.4	0.72
Poder de negociación de los proveedores	Alto	0.30	2	0.6
Rivalidad de los competidores	Alto	0.20	2.5	0.5
Resultado Ponderado		1.00		2.505

El poder de negociación de los clientes tiene el mismo peso que el de los proveedores ya que aquí se encuentran los clientes corporativos, que para las empresas de esta industria son muy importantes, ya que pueden marcar la pauta de la magnitud de la inversión de un periodo, esto por el lanzamiento de un nuevo producto, o de su marca; o bien por la incursión de una nueva marca en el mercado peruano. Estos clientes tienen asignada un gran presupuesto para las campañas publicitarias y por ende un buen presupuesto para la publicidad exterior por ser parte de su mix de medios.

El resultado de la matriz de atractividad de la industria es de 2.505, es decir poco atractiva. Esto debido a que para ingresar a la industria de publicidad exterior, se requiere de experiencia y red de contactos para la obtención de licencias de anuncios y

captación de clientes, lo cual puede ser aprovechado por empresarios que ven una oportunidad de inversión temporal, cuando tienen vínculos políticos en algunos distritos municipales o provinciales.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta importante en el proceso de la formulación de estrategias, permite a las organizaciones identificar las fortalezas y debilidades de sus principales competidores en función a su posicionamiento estratégico, el propósito es evaluar cómo se encuentra la organización frente al resto de sus competidores de la industria.

La elaboración de la matriz se realiza listando los factores claves de éxito, se le asigna una ponderación a cada factor con el propósito de señalar la importancia de éste en el éxito de la industria, la suma total de las ponderaciones debe ser uno. Se considera a la empresa en evaluación "Arco" y se elige a los principales competidores directos, para la presente investigación se ha elegido a Petty y JMT.

Posteriormente, se le asigna un valor relativo a cada factor clave de éxito, en función a las fortalezas y debilidades de cada una de las empresas, según las opiniones que han obtenido en las entrevistas realizadas a los expertos, agencias de medios y clientes de Arco. La calificación implica que "5" significa Muy bueno, "4" significa Bueno, "3" significa Regular, "2" significa Malo y "1" significa Muy malo.

Tabla 5.11: Matriz perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE		AI	ARCO		PETTY		JMT	
ÉXITO	PESO	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	
Ubicación estratégica	0.25	3.00	0.75	4.00	1.00	4.00	1.00	
Cobertura geográfica	0.20	3.00	0.60	4.00	0.80	4.00	0.80	
Calidad del producto	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	
Rapidez en la entrega	0.15	5.00	0.75	5.00	0.75	5.00	0.75	
Competitividad de precios	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	
Variedad de elementos publicitarios	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20	
Servicio al cliente	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20	
TOTAL	1.00		3.70		3.90		3.70	
CALIFICACION: 1. Muy N	2. Malo	3. Re	gular	4. Bueno	5. M	uy Bueno		

Finalmente, se multiplica la ponderación por el valor asignado a cada factor, el resultado ponderado representa el perfil competitivo de cada una de las empresas analizadas, las mismas que se pueden visualizar en la tabla 5.8. En base a este análisis, se van a diseñar las estrategias que permitan competir adecuadamente con los principales rivales.

En la Matriz de Perfil Competitivo se han considerado los siguientes factores claves de éxito, estos factores fueron los mencionados como claves, según los expertos en las entrevistas que se les realizaron. La puntuación de cada empresa fue ofrecida por los clientes en las entrevistas sostenidas con ellos.

a. Ubicación estratégica de los elementos publicitarios

La ubicación es el factor de éxito más importante en la industria de publicidad exterior, por lo cual se le ha asignado

el peso de 0.25 de 1, Arco tiene muchos años en el mercado; sin embargo, se le está considerando el valor de 3 porque no tiene elementos publicitarios en todas las avenidas principales. A Petty y JMT se le ha valorado como 4, ya que tienen una mayor cantidad de ubicaciones estratégicas que Arco y se considera como buena. El valor de 5, se le consideraría a los líderes del mercado ya que cuentan con la mayoría de estas ubicaciones.

b. Cobertura geográfica

Se ha considerado un peso de 0,20 ya que también es un factor importante para las empresas del rubro, les permite penetrar en el mercado nacional y ofrecer un servicio completo a los clientes.

Arco tiene elementos publicitarios en las principales ciudades del país como: Lima, Trujillo, Chiclayo, Piura, Huancayo, Arequipa y Cuzco. Las demás empresas analizadas tienen mayor presencia a nivel nacional, por lo que se le ha asignado un mayor valor.

c. Calidad del producto

En el análisis de la matriz se ha considerado el valor de 0,05 a este factor, aunque es un factor de éxito que las empresas de la industria, especialmente las de mayor participación de mercado, tienen en cuenta, existen otros de mayor relevancia. Sin embargo, para Arco la calidad del producto (elementos publicitarios, banner y stickers) y de los insumos para la elaboración de los mismos (fierro, concreto, soldadura), son

muy importantes, ya que de ello depende la imagen de la empresa y de sus clientes, además de la durabilidad de los mismos y del mantenimiento que se les realiza.

Es importante que, además de construir una buena estructura se coloque banner de calidad para que el mismo no sufra rupturas. Por ello, a Arco se le ha asignado el puntaje de 4 (bueno) y a Petty y JMT 3 (regular), ya que la cantidad de elementos que tienen estas empresas ha hecho que reduzcan costos por la vía de insumos de calidad inferior a las usadas por Arco.

d. Rapidez en la entrega

En la industria publicitaria es muy importante ofrecer una respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes, las respuestas rápidas en la instalación de estructuras, cambios de lonas, etc. El puntaje asignado para Arco, Petty y JMT es de 5, según las opiniones de los entrevistados concluimos que efectivamente estas empresas cumplen las expectativas de sus clientes en cuanto a la rapidez en las entregas de los pedidos y/o servicios.

e. Competitividad de precios

El precio para el alquiler de elementos depende de la ubicación y del tipo de elemento; sin embargo, los precios en la industria son de mercado por ello el elemento más costoso es el más grande (unipolar) y en la mejor zona, como por ejemplo Av. Javier Prado; actualmente las pantallas led ubicadas en esta avenida son las más costosas. Las empresas evaluadas en esta

matriz no cuentan con pantallas led, pero según la investigación realizada podemos decir que los precios son competitivos entre empresas del rubro, por lo que se le ha asignado el peso de 0,15 y el valor de 4 a las tres empresas analizadas.

f. Variedad de elementos publicitarios

Según la investigación realizada, Petty cuenta con una buena variedad de elementos publicitarios (Unipolares, minipolares, paneles monumentales, vallas, avisos luminosos, acrílicos, entre otros) al igual que Arco quienes cuentan dentro de su cartera de productos: Unipolares, paneles monumentales, paneles simples, murales, señalizadores de calle, banderolas, pórticos, avisos y tótems luminosos, avisos en acrílico; sin embargo, JMT no tiene mucha variedad de elementos publicitarios por lo que se les ha asignado el valor de 2, ya que sólo cuentan con unipolares, minipolares y paneles monumentales.

g. Servicio al cliente

Sin bien este factor es muy valorado por los clientes, sólo se le ha asignado el peso de 0.1, porque hay factores de éxito más importantes. En este factor Arco ha recibido un valor de 4 en comparación a los demás que solo tienen 2 por el servicio que ofrecen, este dato ha sido recogido de las entrevistas en profundidad realizadas a los clientes y agencias de medios, quienes califican como malo, según sus propias palabras y sin injerencia de los investigadores, el servicio al cliente ofrecido por Petty y JMT.

CAPÍTULO VI

6. Análisis Interno

El servicio de alquiler de elementos publicitarios que ofrece Arco Publicidad Exterior S.A (ARCO), podrá mejorar en la medida en la cual se identifiquen las fortalezas y debilidades existentes dentro de cada una de sus áreas funcionales. El presente capítulo lo dedicaremos al análisis de la cadena de valor de ARCO identificando competencias, indicadores que usan, comparación frente a la competencia y ventajas competitivas para finalmente implementar la Matriz de evaluación de factores internos conocida como la Matriz EFI.

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

La responsabilidad de las actividades operativas y de ventas de la empresa, recaen principalmente sobre la actual Gerencia General. Esta Gerencia se encarga de la organización de gran parte de las actividades que ARCO tiene tercerizadas así como del control de las mismas.

La cadena de valor, permitirá identificar las actividades que ARCO realiza y el efecto de cada una de ellas en relación a la generación de valor, tanto para el cliente como para la empresa. Idealmente las actividades deberían generar el máximo valor, sin embargo esto no siempre es así. El desarrollo de las actividades

El gráfico 6.1 muestra el Mapa de Procesos de la empresa y su interrelación.

C L I E N T E S POST VENTAS

PROCESOS DE APOYO: ADMINISTRACIÓN

COMPRAS

OPERACIONES

VENTAS

POST VENTA

Elaboración propia

Gráfico 6.1: Mapa de Procesos

Actualmente se tienen seis marcadas actividades que forman parte de la cadena de valor de la empresa: Ventas, Trámites y Licencias, Operaciones, Compras, Administración, y Servicio Post Venta: las cuales se describen a continuación.

6.1.1. Ventas

Esta actividad se encuentra a cargo del Gerente General, quien tiene como principal función establecer reuniones con los actuales y potenciales clientes. Recoge información de las necesidades de PE que existen en el mercado para de esa manera ofrecer los servicios de la empresa. Esta actividad es clave dentro de la cadena de valor porque a nivel interno, tiene relación estrecha con las actividades de Operaciones, Compras y Licencias.

Otra función importante que tiene el área de ventas es la de buscar los espacios para la ubicación estratégica de los elementos publicitarios. Usualmente, como respuesta a un requerimiento específico del cliente, potencial cliente o porque el espacio encontrado resulta atractivo para el alquiler. Para esto último, la ubicación debe tener buena visualización y estar localizada en una avenida o vía con amplio flujo de tránsito de personas (peatones y vehículos). En caso de que la ubicación se encuentre dentro de una propiedad privada, se debe negociar con el propietario del predio y llegar a un acuerdo.

6.1.2. Trámites y Licencias

Una vez que se ha encontrado la ubicación en donde se instalará el elemento publicitario, se deben realizar los trámites municipales así como la gestión y obtención de licencia de anuncios. Todas estas actividades conjuntas son realizadas por el representante legal de la empresa, el Sr. Arturo Cornejo, quien se encarga además de la negociación con los representantes de los municipios en el caso de necesitar convenios para la instalación de los elementos publicitarios.

Esta actividad incluye el pago de derechos, y la presentación de expedientes con la firma de los profesionales pertinentes para cada documento, así como también la presentación de planos y cartas de responsabilidad.

Las licencias de anuncios de cada elemento publicitario se deben renovar de manera anual en la mayoría de los casos, siguiendo la Ordenanza de la Municipalidad Metropolitana de Lima N° 1094, y el TUPA de la municipalidad distrital correspondiente.

6.1.3. Operaciones

El área de Operaciones se encuentra a cargo del actual Gerente General, quien da los lineamientos de producción, construcción e instalación, a las empresas con las cuales ARCO tiene tercerizados estos servicios.

Una vez que el área de ventas, tiene el requerimiento de un cliente, para una nueva ubicación o una ubicación disponible, operaciones debe contratar los servicios de proveedores de servicios, ya sea para la instalación de un nuevo elemento publicitario a solicitud del cliente o para la instalación de una gigantografías o arte en el elemento publicitario disponible.

Dentro de los servicios contratados por Operaciones se encuentran: la construcción e instalación de estructuras publicitarias, impresión de banner, instalación de gigantografías, instalaciones eléctricas, mantenimiento de los elementos publicitarios e instalaciones eléctricas. El área de Operaciones le hace seguimiento al estado de los elementos de PE contratados, para asegurar que se encuentren en óptimas condiciones.

6.1.4. Compras

La administración de Arco se encarga de las actividades de compras de materiales, insumos y contratación de servicios. Las compras incluyen todos aquellos materiales que se requieran en los diferentes procesos de la cadena de valor, como para: la construcción de las estructuras de fierro que soportan los paneles publicitarios, la asignación de implementos de seguridad personal, la compra de útiles de oficina, entre otros.

El área de operaciones presenta los requerimientos de los materiales y servicios al área de administración para que se encargue de las negociaciones de plazos y créditos, precios y condiciones de entrega, así como de las garantías. Luego de una exhaustiva evaluación selecciona al proveedor que responde mejor a los requerimientos y le hace llegar la orden de compra y/o de servicio.

Actualmente, ARCO ya tiene una cartera de proveedores con los cuales trabaja. Esto no le impide cambiarlos en caso encuentre mejores condiciones de compra y calidad, por esta razón no les cierra las puertas a nuevos proveedores. La empresa trabaja con distintos y reconocidos proveedores en el sector, como lo son Tradisa, para la compra de fierro y Mixercom para la compra de concreto.

6.1.5. Administración

ARCO es una empresa pequeña que no requiere de mucho personal administrativo, actualmente esta función se encuentra a cargo de una sola persona, quien es responsable de coordinar las actividades de compras, ventas, operaciones, pago a proveedores, facturación, cobranza, contratación de personal, pago de planilla, pago a proveedores, coordinaciones con las entidades financieras, elaboración de contratos, visitas a los clientes, servicio post venta, y demás actividades propias del giro del negocio.

Las actividades contables, tributarias y financieras de ARCO se encuentran a cargo de un Contador externo, quien lleva el control de cada una de ellas verificando que la empresa cumpla con la normatividad vigente.

La cantidad de empleados en planilla es mínima, por lo que esta actividad es desarrollada por el área de Administración. Se estima que ante el crecimiento de la empresa, el actual manejo de los recursos humanos podría llegar a representar una debilidad a largo plazo.

6.1.6. Servicio Post Venta

El servicio post-venta que se le brinda a los clientes, implica enviar el reporte fotográfico de los elementos contratados por los clientes (en el formato solicitado por ellos), detalle del arte instalado, así como la revisión permanente del estado de presentación de los elementos

contratados (estructura y gigantografías). Esto último permite realizar el mantenimiento de los elementos de manera proactiva y en el momento preciso revisando la iluminación y su correcta instalación (en el caso de los elementos iluminados). Para esto, se realizan periódicamente recorridos por cada una de las ubicaciones en donde se encuentran los elementos.

Consideramos que las actividades de Ventas, Tramites y Licencias así como la de Operaciones representan actualmente una fortaleza porque quien se encuentra primordialmente a cargo de estas actividades tiene amplia experiencia en el rubro, sin embargo se hace necesario preparar a otros miembros de la compañía para que en el futuro asuman la responsabilidad de cada una de esas actividades.

La actividad de Post Venta representa una fortaleza que podría convertirse en una competencia distintiva en tanto se ofrezca un trato personalizado de cara a los clientes. Es importante tenerla en cuenta dentro de cada una de las actividades de la Cadena de Valor.

Nótese que de acuerdo al gráfico 6.2, la Administración representa una actividad importante dentro de la Cadena de Valor en tanto sirve de apoyo a las demás actividades descritas anteriormente.

Gráfico 6.2: Cadena de Valor



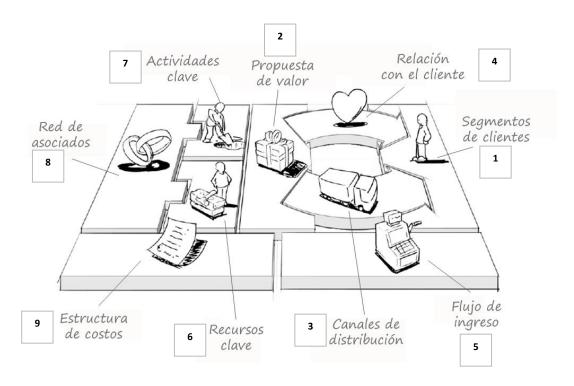
De acuerdo a la información recogida a través de entrevistas, los actuales clientes de la empresa valoran mucho el servicio que reciben actualmente de ARCO. Citamos al Ingeniero Jaime San Martín, actual gerente comercial de VSI Industrial – línea VAINSA, quien comenta: "Definitivamente el servicio que recibo de la empresa ARCO se diferencia del resto con las cuales hemos trabajado en cuanto al servicio y la respuesta oportuna a nuestros requerimientos".

La empresa debe tener en cuenta lo descrito anteriormente para hacer de esa fortaleza un diferenciador importante frente a la competencia.

Actualmente, la empresa cuenta con 15 clientes, 4 de ellos se consideran estratégicos por el nivel de participación de ventas, a estos clientes estratégicos se les brinda servicios especiales, algunas veces de manera complementaria y gratuita recibiendo así más de lo que esperan del servicio contratado. Es último incide directamente sobre la satisfacción de cada uno de ellos.

Adicionalmente a la cadena de valor de la empresa Arco, tenemos desarrollado el modelo Canvas. Este modelo representa una herramienta sencilla, que permite tener una metodología de trabajo para la empresa, la cual se aplica a través de los siguientes nueves pasos:

Gráfico 6.3: Metodología Canvas





Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (http://www.businessmodelgeneration.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Fuente: JAVIERMEGIAS.COM. **Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups.** [en línea]. Valencia: Javiermegias.com, 2012. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/

Pasamos a describir los 9 elementos o bloques del modelo Canvas:

1. Segmento de clientes

La segmentación de clientes para los elementos de vía pública (publicidad exterior), se determina según la ubicación donde se encuentre el elemento publicitario, es así que los distritos como: San Isidro, Miraflores, La Molina, San Borja y Surco; son considerados como Nivel socioeconómico A y B, y los ubicados en los demás distritos de Lima Metropolitana son considerados de los niveles socioeconómicos B y C.

2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de ARCO, consiste en brindar un servicio de calidad, con ubicaciones estratégicas a precios competitivos, con todos los servicios personalizados en pre y post venta. No sólo se ofrecen los puntos disponibles, sino también nuevas ubicaciones en puntos que el cliente solicite según su conveniencia. Además brinda asesoría en trámites municipales, no sólo a nivel de anuncios, sino de cualquier índole municipal.

3. Canales de distribución y comunicación

Gestión propia de comercialización y ventas, el canal es personalizado. En los espacios disponibles de los elementos publicitarios se coloca los números de contacto de la empresa.

4. Relaciones con clientes

Arco, ha venido satisfaciendo las necesidades de sus clientes, con algunos de los cuales mantiene vínculos desde hace más de 20 años, ofreciendo un servicio personalizado, es decir; un representante de la empresa está disponible cuando el cliente requiera alguna información, servicio o asesoramiento. Los clientes principales, tienen atención exclusiva con el objetivo de fidelizarlos, el tiempo de respuesta a sus requerimientos es casi de inmediato.

5. Fuentes de ingreso

Arco tiene como principal fuente de ingreso el alquiler de elementos publicitarios, señalizadores de calle, gigantografías, paneles monumentales y Unipolares. Instalación de gigantografías, venta de elementos publicitarios, que es muy poco frecuente.

6. Recursos clave

Las ubicaciones estratégicas distribuidas en Lima Metropolitana y las ciudades más importantes al interior del país. La experiencia del gerente general y su especialización en trámites municipales. También se cuenta con técnicos con experiencia en la construcción e instalación de estructuras metálicas y elementos publicitarios.

7. Actividades clave

La actividad clave es la búsqueda de los puntos estratégicos para colocación de los elementos publicitarios, para luego gestionar y obtener las licencias de anuncios.

La construcción e instalación de las estructuras metálicas y elementos publicitarios, por personal especializado y con experiencia.

8. Red de Socios Estratégicos

Arco trabaja con contratistas especialistas en los siguientes servicios:

- Construcción estructuras metálicas para paneles y paneles monumentales.
- Construcción de estructuras metálicas para unipolares.
- Construcción de zapatas.
- Impresión en banner.
- Instalación de gigantografías.
- Mantenimiento de estructuras.

9. Estructura de Costos

Arco tiene una estructura de costos diferenciada, es decir; depende del tipo de producto y/o servicio que brinda a sus clientes. En la siguiente tabla podemos apreciar los diferentes costos en los cuales incurre Arco para operar.

Tabla 6.1: Costos de Arco Publicidad

Elementos que constituyen costos

La ubicación de los elementos publicitarios (alquiler de espacios).

Licencias Municipales.

Materiales para la construcción de las estructuras publicitarias.

Servicios profesionales: ingenieros (civil, eléctrico, estructural, estudio de suelos) y arquitectos. Incluye planos y firmas.

Mano de obra de construcción e instalación de avisos.

Costo de banner e impresión.

Costo de instalación de gigantografías.

Costo de mantenimiento - materiales y mano de obra.

Equipos y herramientas de trabajo.

Alquiler de Depósitos

En los casos de avisos iluminados, se adiciona:

Equipos eléctricos y de iluminación

Instalación eléctrica.

Energía eléctrica.

Adicionalmente los costos administrativos del negocio:

Costo de mantenimiento de oficinas y talleres.

Combustible y mantenimiento de unidades (móviles y equipos).

Compra de equipos de oficina, muebles y enseres

Mantenimiento de máquinas y equipos de oficina.

Servicios públicos.

Gastos de personal administrativo.

Útiles de oficina y de limpieza

Gastos de representación.

Costo de asesorías especiales.

Servicios contables.

Elaboración propia

6.2. Indicadores de las actividades de la cadena de valor

La siguiente tabla muestra los indicadores para las actividades de la cadena de valor de ARCO. Para cada uno de ellos, se muestra la fórmula o criterio bajo la cual la empresa les hace seguimiento permitiéndole identificar su desarrollo en relación al objetivo planteado o deseado.

Tabla 6.2: Actuales indicadores de Arco Publicidad

ACTIVIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	2013	DESEADO
Ventas	Tasa de Variación de Ventas	(Ventas Anuales año 2013 - Ventas año 2012) / Ventas Año 2012	20%	10% +
Ventas	Nivel de Ocupación de Elementos	Cantidad de Elementos Alquilados / Cantidad de Elementos	75%	90%
Administración	ROE	Utilidad Neta / patrimonio	22%	22%
Operaciones	Nivel de Mantenimiento	Elementos en excelente estado / Total de Elementos	80%	90%
Servicio Post Venta	Reporte fotográfico a tiempo	Reporte fotográfico de elementos en 48 horas / Total de Reportes Enviados	80%	100%
Servicio Post Venta	Envío de Reporte fotográfico semestral	Reporte fotográfico de elementos / total elementos alquilados	50%	70%
Administración	Seguimiento de Contratos	Envío de Contrato borrador en 48 horas	80%	100%
Administración	Envío de Contrato Final y Facturación	Envío de Contrato y facturación 2 días útiles después de aceptación	85%	100%

Elaboración propia

Los indicadores de la tabla tienen relación directa sobre los procesos de Ventas, Operaciones, Administración y Servicio Post Venta. Identificamos que tanto el proceso de Post Venta como el de Administración se encuentran por debajo del objetivo que la empresa tiene como deseado. Por tanto, encontramos una oportunidad de mejora totalmente alcanzable de implementarse algún tipo de tecnología o cambio que le dé mayor agilidad a los procesos descritos.

Nótese que los procesos de Trámites y Licencias así como el de Compras, no tienen un indicador que le permita a la empresa identificar si cada uno de ellos se está llevando de manera adecuada, acorde a los objetivos que se buscan alcanzar.

Recordemos que una regla importante de la administración se refiere a la relevancia que cobra la medición de las actividades y procesos, pues solo de esta manera será posible ejercer una adecuada gestión.

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

El benchmarking es una forma de determinar que tan bien se desempeña una empresa en comparación a otras empresas o unidades de negocio. Lo que comúnmente realizan las organizaciones es la comparación de sus resultados actuales con los resultados históricos, lo que les permite saber que tanto están creciendo. Sin embargo, esta práctica no es suficiente, ya que no ve a la empresa como parte de una industria si no como una unidad económica aislada. El benchmarking, presenta una visión más amplia que permite comparar y evaluar a la organización con los líderes de la industria.

El tipo de Benchmarking que desarrollaremos será el competitivo, debido a que vamos a comparar las actividades de la cadena de valor de Arco con las empresas líderes del sector como son Clear Channel y Punto Visual.

En la tabla 6.3, se han comparado las actividades de la cadena de valor de Arco y los criterios con los que se comparará con los líderes del mercado, es así que en Ventas se ha evaluado el porcentaje de elementos ocupados (o contratados de publicidad) del total de los elementos colocados de cada empresa, es decir si Arco cuenta con 300 elementos publicitarios, el 25% de ellos se encuentra disponible (porcentaje complementario al de los ocupados), y en el caso de los líderes de mercado, el disponible es de 15%.

En el caso de trámites y licencias, se ha considerado el número de convenios firmados que tiene cada empresa vigente, el caso de Arco son 8, en los distritos de Lima Metropolitana (2 en San Miguel, 2 en Surquillo, 1 Ate Vitarte, 1 en San Martín de Porres y 1 en La Victoria y 1 en San Luis). Clear Channel tiene 35 convenios vigentes con las municipales distritales y provinciales a nivel nacional; y Punto Visual 40 convenios también a nivel nacional.

Tabla 6.3: Comparación con los líderes de la industria

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE		ARCO		CLEAR CHANNEL			PUNTO VISUAL			
VALOR	PESO	Valor	Puntaje	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje	Puntaje Ponderado	Valor	Puntaje	Puntaje Ponderado
Ventas: % Nivel de Ocupación de Elementos.	0.25	75%	3	0.75	85%	4	1.00	85%	4	1.00
Trámites y Licencias: Número de convenios con municipalidades distritales y provinciales	0.20	8	2	0.40	35	5	1.00	40	5	1.00
Operaciones: Número de días para la colocación de la gigantografías.	0.15	2	4	0.60	2	4	0.60	2	4	0.60
Operaciones: Nivel de mantenimiento de estructuras.	0.10	80%	3	0.3	90%	4	0.40	90%	4	0.40
Compras: Número máximo de horas desde el pedido de requerimientos de operaciones hasta que el material llegue a planta.	0.05	12	5	0.25	24	4	0.20	24	4	0.20
Servicio Post-venta: N° de días para el envío del reporte fotográfico	0.10	2	4	0.4	2	4	0.40	2	4	0.40
Servicio Post-venta: Nivel de atención a requerimientos de los clientes luego de la venta	0.15		4	0.6		4	0.60		3	0.45
TOTAL	1.00			3.30			4.20			4.05
CALIFICACION: 1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno										

Elaboración propia

En operaciones se ha considerado el número de días para la colocación de las gigantografías, el mismo que se cuenta desde que la prueba de color es aceptada por el cliente, en este ítem Arco se encuentra al nivel de los líderes de mercado.

Otro ítem analizado en operaciones es el nivel de mantenimiento de las estructuras, es decir el porcentaje de estructuras que se encuentran en perfecto estado de presentación, del total de estructuras colocadas.

Para la actividad de compras se ha considerado el número máximo de horas desde que se realizar el pedido de requerimientos de operaciones, se emite la orden de compra, y hasta que el material se entrega en planta o almacén. En este ítem Arco es más rápido que los líderes del mercado, debido a que estos últimos tienen cierto nivel de burocracia que limitan la velocidad de este ítem.

En servicio post-venta, se ha considerado el número de días para el envío del reporte fotográfico, esto contado desde el momento en que se instala el arte (gigantografías) en el elemento publicitario, en este ítem Arco también se encuentra en el nivel de los líderes de mercado.

También se ha considerado el nivel de atención a los requerimientos de los clientes luego de la venta, se ha calificado este del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno. Esta calificación ha sido otorgada por los clientes y agencias de medios en las entrevistas a profundidad. Se puede apreciar que

Arco y Clear Channel, han sido calificados como buenas y Punto Visual, como regular.

Ponderando los resultados, Arco tiene una puntuación total de 3.30 (regular), Clear Channel 4.20 (buena) y Punto Visual 4.05 (buena).

6.4. Determinar las competencias de la empresa

De acuerdo a lo analizado en el benchmarking, Arco es competitiva en varios ítems, manejando los mismos tiempos y en algunos casos mejorando los ofrecido por los líderes del mercado; como es el caso del área de compras, al no existir barreras burocráticas, los requerimientos del área de operaciones son rápidamente aceptados y las órdenes de compra emitidas de la misma forma, por ello los materiales llegan a planta dentro del mismo día en que se solicitan estos requerimientos.

En el caso de los líderes del mercado y otros competidores, pueden existir barreras burocráticas para la aceptación de requerimiento y emisión de órdenes de compra y firma de las mismas. Adicionalmente la mayoría de las empresas de mediana envergadura cuenta con grandes almacenes y ello conlleva a la pérdida de material, lo que genera sobrecostos.

Por otro lado, en el área de operaciones, el número de días para colocar las gigantografías es el de mercado, es decir 3 días al igual que los líderes. Así mismo el número de días máximo en lo que se envía el reporte fotográfico a los clientes es de 2 días,

igual al de los líderes. Por ello podemos decir que Arco es competitivo en la entrega del servicio. Para lograr esto Arco contrata proveedores de servicios especializados, los mismos que otorgan factura, a diferencia de los líderes y la competencia, quienes tienen personal contratado en planilla, siendo un costo fijo alto para ellos.

Dentro de las capacidades que a lo largo de los años, Arco Publicidad ha desarrollado para ser calificado como bueno en el nivel de atención a requerimientos de los clientes luego de la venta, podemos mencionar el servicio al cliente, el mismo que es personalizado, los clientes tienen trato directo con el gerente general de la empresa; esto debido a que Arco no cuenta con vendedores. Además la capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes; según lo indicado por ellos, Arco da respuesta de manera oportuna a sus requerimientos; antes, durante y después de la venta.

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

Las ventajas competitivas o elementos diferenciadores de Arco, son las que sus clientes perciben como tales, por ello en las entrevistas en profundidad que se realizaron en la presente investigación se pueden señalar:

 Servicio: Los clientes señalan que el servicio otorgado por Arco es mejor que el de otras empresas del rubro, ya que estas, una vez colocada la publicidad, suelen no darle seguimiento al elemento o no atender los requerimientos adicionales que el cliente solicita.

- Precio: El precio de Arco es bueno, ya que es muy competitivo y les atrae mucho este factor, debido a que se manejan dentro de un presupuesto anual que deben mantener durante sus campañas.
- Flexibilidad: Los clientes indican que Arco es muy flexible en la redacción de contratos y la interpretación de los mismos, adicionalmente los clientes también señalan como valor adicional que Arco puede otorgarles soluciones extracontractuales en el caso de imprevistos o interrupciones en la publicidad para su satisfacción. Este elemento no lo encuentran con otras empresas, ya que las mismas son muy ceñidas a lo pactado contractualmente, así ello pueda ir en desmedro a la satisfacción del cliente.
- Soluciones integrales en trámites municipales y licencias: Otro aspecto importante que es reconocido por los clientes, especialmente por los que tienen varios años contratando los servicios de Arco, ellos han podido comprobar la experiencia y conocimiento en la obtención de licencias y permisos municipales que han solicitado y que no han podido obtener mediante la contratación de otros proveedores.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

La Matriz EFI o de evaluaciones internas es una herramienta de formulación de estrategia, que consiste en realizar una auditoría para elaborar una matriz que permita identificar las fortalezas y debilidades más relevantes que se hayan identificados los factores internos claves en las diferentes áreas funcionales de la empresa, además de medir la interrelación entre ellas.

A cada uno de estos factores se le asigna un peso respecto a su importancia para la industria que varía entre 0 y 1, mientras más se acerque a 1 significa que el factor es más importante; la suma de total debe ser igual a 1. Luego a cada factor se le asigna un valor de clasificación entre 1 y 4 que está relacionado con las capacidades que tiene Arco, siendo 1: una debilidad mayor, 2: es una debilidad menor, 3: es una fortaleza menor y 4: es una fortaleza mayor.

Finalmente, se pondera los factores y se totaliza obteniendo el valor de 2,53 lo cual significa que Arco es una organización internamente fuerte. En la tabla 6.4 se han considerado 8 debilidades y 7 fortalezas consideradas importantes para la elaboración de la Matriz EFI.

Tabla 6.4: Matriz EFI

	Factores Internos	Peso	Clasificación	Ponderación
Fortaleza	s			
1	Ubicación de los elementos publicitarios	0.09	4.00	0.36
2	Tamaño de los elementos publicitarios	0.06	4.00	0.24
3	Variedad de elementos publicitarios	0.06	3.00	0.18
4	Calidad de los productos	0.06	4.00	0.24
5	Buen servicio al cliente	0.06	4.00	0.24
6	Flexibilidad (contractual, en procesos, servicios adicionales)	0.08	4.00	0.32
7	25 años de experiencia en el rubro y capacitación constante	0.07	4.00	0.28
Debilidad	les			
1	Ubicación de los elementos según solicitud del cliente	0.09	1.00	0.09
2	Negociación de convenios	0.09	1.00	0.09
3	Tamaño de la empresa (espalda financiera)	0.06	1.00	0.06
4	Falta de circuitos (Segmentos A, B, C y D)	0.08	2.00	0.16
5	Necesidad de alta inversión (Recursos financieros limitados)	0.05	2.00	0.10
6	Baja llegada a agencias de medios / agencias de publicidad	0.07	1.00	0.07
7	Falta de Institucionalidad y de roles definidos.	0.04	2.00	0.08
8	Excesiva dependencia del fundador de la empresa.	0.04	2.00	0.08
9	La empresa no cuenta con una página web.	0.02	1.00	0.02
Total		1		2.53

Elaboración propia

El resultado ponderado de 2.53 indica que Arco tiene un posicionamiento interno por encima del promedio de 2.5, lo que es relativamente favorable pero con ciertas debilidades por superar.

Entre las principales fortalezas destaca la ubicación de los elementos publicitarios con un peso de 0,09, por ser un factor muy valorado en el mercado según información recopilada en las

entrevistas realizadas a expertos, agencias de medios y clientes; como segunda y tercera fortaleza están el tamaño y la variedad de los elementos publicitarios, los mismos que recibieron un peso de 0,06 cada uno; la calidad de los productos y el buen servicio a los clientes tienen el peso de 0,05 y 0,06 respectivamente; la flexibilidad que los clientes destacan de Arco con respecto a sus procesos, servicios adicionales y a nivel contractual tiene un peso de 0,07; así como la experiencia de 25 años en el mercado. El peso fue asignado de acuerdo a la importancia que representa cada una en la industria publicitaria.

De igual manera detallamos las seis principales debilidades de Arco, donde la ubicación de los elementos según solicitud de los clientes tiene un peso de 0,09 al igual que la negociación de convenios; la falta de circuitos es una debilidad que tiene un peso asignado de 0,08, la siguiente debilidad es la llegada a agencias de medios y la concentración del 70% de las ventas en un solo grupo económico, con un peso de 0,07; al respaldo financiero de la empresa se le ha asignado el peso de 0,06; además, la necesidad de alta inversión tiene un peso 0,05; así como la falta de institucionalidad y la excesiva dependencia del fundador de la empresa, ambas debilidades con un peso de 0,04 cada una. Finalmente la falta de una página web para Arco tiene un peso de 0,02 lo cual limita la difusión de la empresa.

CAPÍTULO VII

7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

El planeamiento estratégico en toda empresa representa una herramienta importante de gestión que le permitirá alcanzar el lugar en donde desea estar en el futuro, mediante la toma de decisiones acertadas. Para ello y de acuerdo a Fred R. David, la formulación de estrategias se pueden desarrollar en base a un modelo analítico de tres etapas³²: Etapa de insumos, Etapa de adecuación y Etapa de decisión.

El sector publicitario ha venido creciendo acorde a la variación del PBI y se ha demostrado que la correlación entre ambos es positiva. De acuerdo a las variables macroeconómicas, el desarrollo de la economía aún se mantiene en crecimiento y a julio del 2014 se estima un crecimiento del 4% para fines del año³³. El desarrollo de la economía local sigue manteniéndose prometedor y esta coyuntura genera muchas expectativas por parte de los inversionistas.

Entre tanto, encontramos que ARCO viene haciendo uso de estrategias que a la fecha le han dado resultado pero que es necesario reevaluar a fin de evolucionar acorde a los cambios dentro del sector. Con esto, será factible gestionar la organización y así establecer objetivos claros para el diseño de nuevas estrategias. Esto representa una oportunidad importante para que la empresa pueda aprovechar el buen momento

³² DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11ª ed. México D.F.: Pearson Education, 2008. p. 174.

³³ "BBVA: A pesar de menor crecimiento de Perú, avance de créditos será de dos dígitos". En: **Gestión.** [en línea]. (PE): 31/07/2014. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/bbva-pesar-menor-crecimiento-avance-creditos-dos-digitos-2104332

por el cual atraviesa el país e implementar mejoras dentro de la organización.

De acuerdo a lo previamente mencionado, el presente capítulo pretende desarrollar una planeación estratégica para ARCO. Para esto se ha contado con la participación de los directivos y el personal. Es necesario finalmente comprometer a todos los miembros de la empresa con los objetivos estratégicos.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

El alcance de los objetivos abarca a toda la empresa y representan el primer paso para llevar adelante el desarrollo del planeamiento estratégico. Los objetivos se formulan considerando como base la visión y misión establecidas para ARCO. Posteriormente la formulación de estrategias buscará mejorar los servicios que brinda la organización, estructurar los procesos y aprovechar las ventajas competitivas, así como; generar valor.

7.1.1. Objetivos estratégicos

A continuación se muestra la tabla 7.1 en donde se establecen y formulan los objetivos estratégicos tomando como base las expectativas que tienen los accionistas de ARCO.

Tabla 7.1: Formulación de objetivos estratégicos

VISIÓN Estar dentro de las diez empresas de publicidad exterior con mayor participación de mercado a nivel nacional y ser reconocida por brindar valor a la marca de nuestros clientes. MISIÓN Mantener el compromiso de puntualidad con nuestros clientes, brindándoles calidad y servicio personalizado, para satisfacer sus necesidades de comunicación e imagen en vía pública. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS Incrementar participación de mercado. **VISION** Posicionar a la empresa en el mercado. Responder a tiempo los requerimientos de los clientes. **MISION** Posicionamiento por calidad y servicio personalizado

Elaboración propia

Los objetivos estratégicos se han formulado de acuerdo a la visión y misión de Arco, la misma que se planteó en el capítulo 3 del presente documento.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

Según la visión propuesta la misma que define "estar dentro de las 10 empresas de publicidad exterior con mayor participación a nivel nacional" se ha propuesto el objetivo de incrementar la participación de mercado, ya que Arco actualmente es una empresa pequeña que alcanza menos del 2% de participación de mercado, para ello debe aumentar sus ventas y disminuir la cantidad de elementos publicitarios disponibles (vacíos), de esta manera incrementar sus ingresos y su posición en el mercado.

Cuando se define "ser reconocida por brindar valor a la marca de nuestros clientes" se espera posicionar a la empresa en el mercado, por servicio y trato directo, ya que son los atributos más valorados por los clientes, según la investigación realizada. Dentro de estas cualidades también los clientes ha resaltado la flexibilidad de Arco para dar respuesta a requerimiento no programados por parte de los clientes y/o contingencias que ellos puedan demandar, fortaleciendo estos atributos se espera contribuir a generar valor a los clientes.

Dado que la Misión define "Mantener el compromiso de puntualidad con nuestros clientes" se ha propuesto el objetivo de "Responder a tiempo a los requerimientos de los clientes", es por ello que Arco mantiene un contacto directo con sus clientes para dar respuesta a sus requerimientos en el menor tiempo posible, para ello mantiene el lineamiento de dar plazos reales de ejecución de los procesos, de modo de no generar falsas expectativas, lo cual tiene incidencia con la satisfacción de los clientes.

Cuando definimos en la misión "brindándoles un servicio de calidad y servicio personalizado, para satisfacer sus necesidades de comunicación e imagen en vía pública" se ha considerado el objetivo de "Posicionamiento por trato directo y calidad", de la misma forma que la visión se busca hacer reconocida a la empresa por las fortalezas que sus propios clientes han destacado. De esta forma se

mantiene la cultura que la empresa ha ido desarrollando a lo largo de su existencia.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

El diseño de la estrategia es un proceso en el cual la organización establece sus objetivos, la forma de cómo lograrlos, el tipo de cultura organizacional y la formulación de estrategias que necesita para alcanzar sus metas. Teniendo una clara visión y misión de lo que se pretende lograr, será posible establecer los objetivos y el plan de acción a ejecutar.

Los resultados del plan estratégico dependerán de la efectividad de la comunicación, para lo cual el mensaje debe ser claro y preciso, de esta forma se puede conseguir el compromiso del personal y todos los involucrados en la organización. Son varias las matrices que sirven de base para la formulación de estrategias para ARCO, en donde cada una de ellas pertenece a una etapa de evaluación dentro del proceso.

7.2.1. Modelo Océano Azul

La estrategia del Océano Azul fue formulada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en un libro del mismo nombre ("Blue Ocean Strategy"), en donde se destaca la importancia de la creatividad e innovación empresarial, el mensaje es crear nuevos negocios "océanos azules", alejándose de la competencia que existe en el mercado "océanos rojos".

La estrategia del océano azul significa la búsqueda de un nuevo modelo de negocio viable que podría generar una oportunidad rentable en el tiempo.

Las principales características del servicio que brindan las empresas de publicidad exterior han sido agrupadas en función a cinco procesos, tal como se muestra en la tabla 7.2. Cada una de ellas es calificada del 1 al 5, donde 1 significa muy malo y 5 es muy bueno.

Tabla 7.2: Características del Servicio de Publicidad Exterior

	FACTORES	ARCO	CLEAR CHANNEL	PUNTO VISUAL
se.	Calidad del producto	4	5	5
Compras	Número máximo de horas desde el pedido de requerimientos de operaciones hasta que el material llegue a planta.	5	4	4
	Competitividad de precios	4	3	3
ıtas	Servicio al cliente	4	5	3
Ventas	Circuitos	3	5	5
	Nivel de Ocupación de Elementos en %	3	4	4
	Ubicación estratégica	3	5	5
cias	Cobertura geográfica	3	5	5
Licencias	Variedad de elementos publicitarios	3	5	5
T	Número de convenios con municipalidades distritales y provinciales	2	5	5
ies	Rapidez en la entrega	5	5	5
Operaciones	Número de días para la colocación de la gigantografías.	4	4	4
Ор	Nivel de mantenimiento de estructuras.	3	4	4
Servicio Post- venta	Número de días para el envío del reporte fotográfico	4	4	4
	Nivel de atención a requerimientos de los clientes luego de la venta	4	4	3
CALIFICACION: 1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno				

Elaboración propia

a. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

El lienzo de la estrategia de Arco se basa en el servicio personalizado que brinda, con el propósito de mejorar sus procesos y asegurar su rentabilidad.

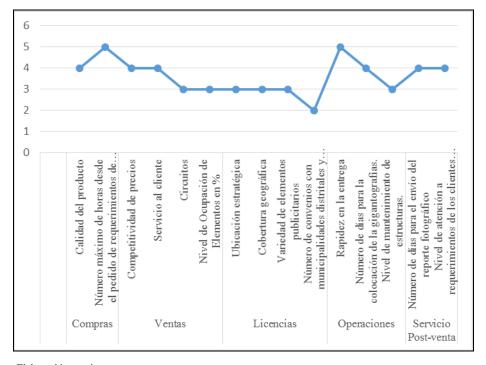


Gráfico 7.1: Lienzo de la estrategia actual de Arco

Elaboración propia

En el gráfico 7.1 se muestra el Lienzo estratégico actual de Arco, el cual tiene como el punto menos calificado el número de convenios con municipalidades. Este punto será analizado posteriormente en la matriz de las cuatro acciones.

b. Lienzo de la estrategia de la industria

El gráfico 7.2 muestra el lienzo estratégico de Arco comparado con los líderes de la industria como son las empresas Clear Channel y Punto Visual, las mismas que

califican como empresas referentes para la presente investigación.

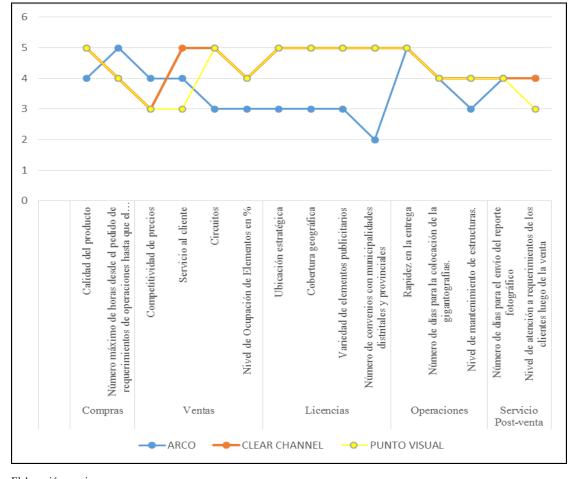


Gráfico 7.2: Lienzo de la estrategia de la Industria

Elaboración propia

En el gráfico anterior se puede apreciar 15 características de los servicios que brindan las empresas de publicidad exterior, de los cuales el 60% de los servicios de Arco presentan un nivel inferior al de la industria. Sin embargo el otro 40% de los servicios está al mismo nivel e inclusive supera a las empresas líderes del mercado.

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

Tabla 7.3: Matriz de las cuatro acciones

	FACTORES	Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
	Calidad del producto.				
<u>م</u>	Número máximo de horas desde el				
THE THE	pedido de requerimientos de				
Cox	operaciones hasta que el material llegue				
	a planta.				
	Competitividad de precios				
, n&	Servicio al cliente			х	
Venile	Circuitos				Х
	Nivel de Ocupación de Elementos en %			Х	
	Ubicación estratégica			Х	
	Cobertura geográfica				
acias	Cohertura geográfica		Х		
Número máximo de horas desde el pedido de requerimientos de operaciones hasta que el material llegue a planta. Competitividad de precios Servicio al cliente					
Y	municipalidades distritales y				
	provinciales				
25	Rapidez en la entrega				
cione	Número de días para la colocación de				
aneral .	la gigantografías.				
×	Número de días para el envío del				
Posta	reporte fotográfico				
rajete der	Nivel de atención a requerimientos de				
Ser .	los clientes luego de la venta				
	Servicio personalizado				Х
\ \sigma_{2}	Flexibilidad en servicio				Х
TUENC	Flexibilidad contractual				Х
7	Gestión de Licencias y Trámites a				x
	solicitud				

Elaboración propia

El proponer una nueva estructura estratégica de Arco, implica identificar las variables más relevantes y aquellas no tan importantes o innecesarias, para aplicar los cuatro principales pilares de esta estrategia.

En la tabla 7.3 se aprecia la Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear, la misma que, es una herramienta importante a considerar para el análisis de las características. Se ha seleccionado 3 acciones a Incrementar y 6 acciones a crear de las cuales se desprenderán las estrategias a desarrollar.

Definiremos las acciones a crear.

- Circuitos: Con el objetivo de satisfacer a nuevos clientes cuyos productos estén enfocados al consumo masivo, se podrían crear circuitos basados en un mix de niveles socieconómicos o en rutas según los requerimientos comerciales.
- Variedad de elementos publicitarios: Los elementos publicitarios pueden variar y se pueden introducir nuevas particularidades, como el uso de neón o leds pequeños para resaltar la parte más importante del aviso o incluir pequeñas pantallas led dentro del aviso.
- Gestión de Licencias y trámites a solicitud: Ello implica dar un servicio y solución integral a los requerimientos de trámites y licencias de los clientes, como el trámite y obtención de licencias de locales comerciales, industriales, etc.
- Flexibilidad en servicio: es decir poder atender con rapidez de respuesta a los cambios o particularidades que el cliente considere necesarios, con respecto al servicio y producto ofrecido en el proceso de la venta.

- Flexibilidad contractual: Esto implica la gestión de adendas y estar abiertos a cambios o nuevas especificaciones que el cliente pueda tener luego del proceso de venta (post-venta).
- Servicio personalizado: El mismo que debe estar enfocado al trato directo, sin vendedores de por medio para mantener soluciones y respuestas rápidas a los clientes, este tipo de servicio no es común en las empresas de publicidad exterior, ya que usualmente tienen vendedores.

d. Lienzo de la nueva estrategia considerada

El lienzo de la nueva estrategia del océano azul nos permite plantear una serie de estrategias para generar oportunidades tal como se puede apreciar en el gráfico 7.3. Donde se propone el incremento de 3 características del servicio y la creación de 6 características con una calificación de 6. La propuesta de mejora se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Flexibilidad contractual Número máximo de horas desde el pedido de Competitividad de precios Servicio al cliente Circuitos Nivel de Ocupación de Elementos en % Cobertura geográfica Variedad de elementos publicitarios Número de díaspara la colocación de la Servicio personalizado Gestión de Licencias y Trámites a solicitud Calidad del producto requerimientos de operaciones hasta que el. Ubicación e stratégica Número de díaspara el envío del reporte Nivel de atención a requerimientos de los Flexibilidad en servicio Número de convenios con municipalidades Nivel de mantenimiento de estructuras clientes luego de la venta distritalesy provinciales fotográfico Compras Ventas Licencias Operaciones Servicio Nuevos Post-venta -CLEAR CHANNEL -ARCO

Gráfico 7.3: Nuevo lienzo estratégico

Elaboración propia

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

a. Matriz FODA

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se elabora utilizando como base la matriz EFE y EFI, el emparejamiento de ambas matrices son analizados para establecer estrategias en base a la experiencia y en función de las proyecciones que serán favorables para mejorar los procesos de Arco, tal como se puede apreciar en la tabla 7.4.

La matriz FODA inicialmente es un listado del análisis interno y externo en base a la situación actual de Arco,

para obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones y los lineamientos para establecer la estrategia.

Como resultado del cruce de la Matriz FODA se obtiene nueve estrategias, las mismas que se puede apreciar en la tabla 7.4.

Estrategias FO-Explotar. Aprovechando las fortalezas del servicio personalizado que brinda Arco, se han generado las siguientes 3 estrategias:

- 1. Ofrecer ubicaciones a precios más bajos a los que actualmente maneja ARCO manteniendo la calidad en producto y servicios caracterizados por la puntualidad y capacidad de respuesta oportuna (F1, F3, F4, F5, F7, F8, O4, O5, O7). Con ello se busca llegar a nuevos clientes como agencias de medios o medianas empresas y así diversificar la cartera de clientes de Arco que actualmente se encuentra concentrada.
- 2. Incursionar en tecnología led aprovechando los espacios actualmente disponibles (F1, F2, O3, O5, O2, O1 y O6), de este modo la inversión total es reducida, ya que sólo se invertiría en las pantallas led, aprovechando que las estructuras ya están construidas. Así Arco incursionaría en la oferta de publicidad digital.
- 3. Implementar un CRM y un sistema de gestión documentaria que nos permita mejorar el seguimiento de los procesos. (F6, O4, O5, O6 Y O7). Esto debido

a que Arco mantiene mucha información de sus clientes almacenada, y la implementación de este sistema ayudaría a mantener y mejorar los tiempos de respuesta a nivel comercial y administrativo para requerimientos externos e internos.

Estrategias DO-Buscar. Realizando el cruce de las debilidades y oportunidades, se han generado las siguientes 2 estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

- 1. Promociones Especiales de los elementos disponibles para atraer nuevos clientes (D3, D6, D7, O4, O7). Los elementos publicitarios de poca rotación como los señalizadores de calle y los paneles simples podrían tener mayor salida si se hace un paquete con los productos de alta rotación, reduciendo el margen de utilidad de estos productos, pero recuperando en los costos fijos en los que se incurre por su exhibición.
- 2. Ofrecer los productos a las Agencias de Medios, aprovechando los precios bajos y el alto nivel de servicio (D5, D6, O1, O6, O7). Según la investigación realizada las agencias de medios buscan un buen precio, compromiso y puntualidad, atributos con los que actualmente Arco cuenta; por ello se buscar ingresar con estas agencias otorgándoles el mejor precio y servicio posible, para contribuir a su margen de ganancia.
- 3. Estructurar un plan de sucesión, con políticas de gobierno corporativo y manuales de funciones (D9,

D10; O1, O3, O6). Con ello se pretende aprovechar las cifras macroeconómicas positivas y alcanzar la sostenibilidad en el tiempo de la empresa, con roles bien definidos y transparencia en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo; teniendo un horizonte trazado con un plan de sucesión que permita preparar y capacitar a las personas que tomarán el mando en el futuro.

Estrategias FA-Confrontar. Realizando el cruce de las Fortalezas y Amenazas, se han generado las siguientes 2 estrategias para confrontar las amenazas externos en base a las fortalezas, las mismas que deben de ser usadas con cuidado.

- 1. Establecer convenios con municipalidades para implementar campañas de concientización ambiental (F1, A5, A8). Para generar un mejor vínculo e imagen con las municipalidades ediles y sus vecinos, se ha visto conveniente generar convenios que incluyan adicionalmente a las prestaciones y donaciones regulares, campañas de concientización ambiental, como la instalación de sensores de radiación solar que pueden ser instalados en los elementos publicitarios que se encuentran ubicados en la Panamericana Sur; así como purificadores de aire en los distritos de alto tránsito vehicular.
- Contribuir a las capacitaciones del personal de los contratistas para evitar accidentes laborales. (F4, F9, A6). Los contratistas que actualmente ofrecen sus

servicios a Arco, también son proveedores de otras empresas de publicidad exterior, por ello no es conveniente asumir el costo íntegro de las capacitaciones, sin embargo se puede capacitar a este personal por medio de los proveedores de materia prima de Arco (fierro, pintura y ferretería). Adicionalmente también se pueden conseguir convenios con Senati y Sencico por medio de aportes de Arco.

Estrategias DA-Evitar. Realizando el cruce de las Debilidades y Amenazas, se han generado las siguientes 2 estrategias para minimizarlas.

- 1. Implementar una página web de ARCO para realizar mayor difusión de la empresa buscando mayor posicionamiento. (D6, D7, D11, A4, A9).
- 2. Establecer políticas de facturación en moneda nacional y extranjera en la misma proporción a las obligaciones de la empresa (D8, A2). De esta manera se minimizan las diferencias por tipo de cambio.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la Matriz FODA al detalle con cada uno de los factores relevantes al igual que las estrategias creadas en base a la combinación de las mismas.

Tabla 7.4: Matriz FODA

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Buena Ubicación de los elementos publicitarios en distritos de NSE B- y C.	1. Falta de ubicaciones estratégicas y circuitos en los distritos de NSE A y B+
	 La mayoría de los elementos publicitarios son de tamaño monumentales. 	2. Baja cantidad de Convenios con Municipalidades distritales y provinciales.
	Servicio al cliente personalizado.	3. Tamaño de la empresa es pequeño (espalda financiera)
	 Calidad de los productos y servicios. 	4. Necesidad de alta inversión (Recursos financieros limitados)
	Flexibilidad con los clientes.	5. Baja Ilegada a agencias de medios
	Servicio Integral (adicionales y complementarios).	6. Concetración de ventas en 1 grupo económico (70% de las ventas)
	7. Precios competitivos.	 Bajo nivel de posicionamiento en el mercado.
	8. Puntualidad y capacidad de respuesta oportuna.	8. Alto nivel de endeudamiento a corto plazo.
	9. 25 años de experiencia en el mercado.	9. Falta de Institucionalidad y de roles definidos.
		 Excesiva dependencia del fundador de la empresa.
		11. La empresa no cuenta con página web.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO - EXPLOTAR	ESTRATEGIAS DO - BUSCAR
Estabilidad política política gubernamental		
	1. Ofrecer ubicaciones a precios más bajos a los que actualmente maneja ARCO	Promociones Especiales de los elementos disponibles para atrer nuevos
2. Estabilidad tributaria (se espera que el IGV se mantenga)	manteniendo la calidad en producto y servicios caracterizados por la puntualidad y	clientes (D3.D6.D7, O4, O7)
	capacidad de respuesta oportuna (F1,F3,F4,F5,F7,F8, O4, O5, O7)	
 Variables macroeconómicas en crecimiento o positivas (PBI, 	Incursionar en tecnología led aprovechando los espacios actualmente disponibles	
ICC,ICI, riesgo país, inflación, tasa de interés de referencia).	(F1, F2, O3,O5,O2, O1, O6)	bajos y el alto nivel de servicio (D5, D6, O1, O6, O7)
Crecimiento de las principales ciudades del país (clase media).	 Implementar un CRM y un sistema de gestión documentaria que nos permita mejorar el seguimiento de los procesos. (F6,O4,O5, O6, O7) 	 Estructurar un plan de sucesión, con políticas de gobierno corporativo y manuales de funciones (D9, D10; O1, O3, O6)
5. Uso de tecnología led en la industria de PE		
6. Industria de PE en crecimiento.		
7. Medios de publicidad sustitutos son más onerosos que PE		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA - CONFRONTAR	ESTRATEGIAS DA - EVITAR
Incremento anual de la UIT		
2. Devaluación del dólar	Establecer convenios con municipalidades para implementar campañas de concientización ambiental (F1.A5, A8)	1. Implementar una página web de ARCO para realizar mayor difusión de la empresa buscando mayor posicionamiento. (D6, D7, D11, A4, A9).
3. Inseguridad Ciudadana	, , , ,	
Mayor frecuencia de uso de internet a nivel nacional.	 Contribuir a las capacitaciones del personal de los contratistas para evitar accidentes laborales. (F4, F9, A6) 	Establecer políticas de facturación en moneda nacional y extranjera en la misma proporción a las obligaciones de la empresa (D8, A2)
5. Concientización de la contaminación visual	, ,	
6. Legislación Laboral y sanciones a empleadores ante accidentes.		
7. Cambio en la reglamentación y regulación sobre PE.		
8. Bajo poder de negociación con proveedores (municipalidades y		
propietarios de espacios privados)		
9. Concentración del market share en 2 empresas líderes y cierta		
rivalidad en la industria entre los líderes.		

Elaboración propia

b. Matriz PEYEA

La Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA) es una herramienta muy importante a considerar en el planeamiento estratégico; se elabora realizando un análisis de los factores que afectan la industria de publicidad exterior como la fuerza de la industria, fuerza financiera, estabilidad del entorno y la ventaja competitiva; a cada una de ellas se le asigna un puntaje en base a un previo análisis, posteriormente se pondera para tener un factor por cada uno de los ejes de la matriz, tal como se puede apreciar en la tabla 7.5.

Después de obtener los factores de los ejes, se procede a graficar la matriz PEYEA como se puede apreciar en el gráfico 7.4. Donde el factor del eje "x" es 0,67 y donde "y" es -0,25. Esta matriz está conformada por cuatro cuadrantes, que permiten identificar la posición estratégica donde se encuentra Arco, podría ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

El resultado de la Matriz PEYEA determinó que la postura estratégica para los servicios que ofrece Arco es Competitiva, lo que indica que Arco es una empresa con ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento; por lo que se recomienda utilizar la estrategia de penetración de mercado y/o desarrollo de producto.

Tabla 7.5: Matriz PEYEA

FACTORES QUE INTEGRAN LOS EJES DE LA MATRIZ PEYEA

Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la Fuerza Financiera (FF)	
1. Alto ROE (22%) y ROA (11.5%)	5
2. Indicador de Liquidez (0.7)	5
3. Buen Apalancamiento	3
4. Capital de Trabajo Negativo	2
Promedio	3.75
Factores Determinantes de la Ventaja competitiva (VC)	
1. Baja participación	-4
2. Buena calidad	-2
3. Ciclo de vida de la industria: madurez en crecimiento	-2
4. Conocimiento del mercado	-2
5. Competidores con gran capacidad competitiva	-6
6. Bajo poder de negociación con proveedores	-4
	-
Promedio	3.33
Posición estratégica externa	
Factores Determinantes de la Fuerza de la Industria (FI)	
Buen potencial de crecimiento	5
2. Facilidad de ingreso a la Industria	2
3. Buen potencial de utilidades	5
4. Oferta limitada en ubicaciones estratégicas	4
The contract of descentiones estates group	•
Promedio	4.00
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1. Alta Presión competitiva	-6
2. Regulaciones municipales (dependencia)	-7
3. Precios competitivos en la industria	-3
4. Facilidad para salir de la industria	-2
5. Demanda en crecimiento estable	-2
Promedio	-

Elaboración propia

La puntuación en la fuerza financiera y fuerza industrial va de 1 a 6; donde 6 es el mejor y 1 es el peor.

En cuanto a la estabilidad del entorno y la ventaja competitiva la puntuación va desde -1 a -6, donde -1 es el mejor y -6 el peor.

VC=-3.33

VC=-3.33

FI = 4.00

La estrategia que vamos a utilizar es: penetración

-3

Defensivo

FF = 3.75

Agresivo

FI = 4.00

Competitivo

EE = -4.0

Gráfico 7.4: Matriz PEYEA

Elaboración propia

El gráfico anterior muestra la intersección donde X = VC + FI, y donde Y = FF + EE, es decir; X = 0.67 y donde Y = -0.25 el cuadrante donde se ubica la intersección es la postura competitiva.

c. Matriz Interna Externa

Para la elaboración de la matriz interna – externa, se utilizaron las ponderaciones obtenidas en la matriz EFE y EFI para ubicar el sector en una de los nueve

cuadrantes en las que se divide la matriz IE. Y según esa posición se definirán las estrategias que se deben de implementar.

MATRIZ DE DIAGNOSTICO EXTERNO 2.22 MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO 2.53 Capacidad Competitiva Calificación de la Matriz Diagnóstico Interno Fuerte 3.0 a 4.0 Media 2.0 a 2.99 Débil 1.0 a 1.99 1.0 3.0 4.0 2.0 Alto 3.0 a 4.0 II III Atractividad del Entorno 3.0 ٧ IV VI Medio 2.0 a 2.99 **HACO** 2.0 VII IX VIII Bajo 1.0 a 1.99 1.0 Crecer y construir Conservar y mantener Cosechar o enajenar

Gráfico 7.5: Matriz de diagnóstico externo e interno

Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, el resultado de la ponderación se ubica en el cuadrante V, que se encuentra dentro del grupo de cuadrantes de: *Conservar y Mantener*, lo cual indica que las estrategias a seguir son: Penetración de mercado y Desarrollo de Producto.

Según las estrategias propuestas en el FODA, para penetración de mercado tenemos las siguientes acciones:

- Ofrecer ubicaciones a precios más bajos a los que actualmente maneja Arco, manteniendo la calidad en producto y servicios.
- Ofrecer los productos a las agencias de medios.
- Promociones especiales de elementos disponibles (de baja rotación).

En el FODA también se indica acciones para Desarrollo de Producto:

Incursionar en tecnología led aprovechando los espacios actualmente disponibles.

d. Matriz Boston Consulting Group

Se ha utilizado la matriz creada por el Boston Consulting Group (BCG), para presentar en el gráfico 7.3 los productos más reconocidos que brindan las empresas del sector de la publicidad exterior en el Perú.

Según Fred David, esta matriz ilustra la diferencia entre líneas de negocio o productos (para el caso de la publicidad exterior), comparando dos parámetros: la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de ventas en la industria.

En el primer parámetro: participación relativa en el mercado, mediremos la participación que cada producto tiene en las ventas de la industria, es decir, los productos

que más venta tienen tendrán una participación más alta y los que no tienen mucha rotación tendrán una más baja.

En la segunda: tasa de crecimiento de ventas en la industria, mediremos las variaciones en las ventas que han tenido los productos publicitarios en los últimos años, es así que los productos cuyo crecimiento en ventas ha ido subiendo, tendrán un alto crecimiento de ventas; y a la inversa.

Es así que, como producto estrella se encuentran los avisos unipolares, esto debido a que la tasa de crecimiento de ventas en la industria de este producto se ha mantenido en incremento durante los últimos años, (es el producto que más se vende) además es el producto que mayor participación tiene en el mercado (las ventas de este producto representa la mayor parte de las ventas en la industria).

En el cuadrante de las vacas lecheras consideramos a los paneles monumentales, ya que si bien buena parte de las ventas de la industria, corresponde a este producto, la tasa de crecimiento del mismo no sube, sólo se mantiene (ello debido a que el crecimiento lo acapara en su mayor parte los avisos unipolares).

En el cuadrante del perro se tiene a los paneles simples y señalizadores de calles, ya que su crecimiento en ventas ha venido decreciendo al igual que su participación relativa en el mercado.

Alta+1.0

Media 0.0

Paneles Simples

Paneles Simples

Participación Relativa en el Mercado

Gráfico 7.6: Matriz Boston Consulting Group

Elaboración propia

Finalmente, en el último cuadrante se ha considerado a las banderolas, gigantografías y las pantallas Led, esto debido a que el crecimiento de las pantallas led con respecto a sí mismo es alto de año a otro, por ser un producto nuevo para el mercado y porque hay muy pocos avisos con esta tecnología en el país; la variación de sólo un aviso con led de un año a otro, corresponde a un gran incremento porcentual.

Con respecto a la participación relativa en el mercado aún es baja, debido a que es un producto costoso y tiene cierta resistencia en algunos sectores.

e. Matriz de la Gran Estrategia

La Matriz de la Gran Estrategia permite establecer las estrategias alternativas para los diferentes productos y servicios que brinda Arco en función al crecimiento de mercado y la posición competitiva. La matriz contiene cuatro cuadrantes, el desarrollo de las estrategias dependerá del cuadrante donde se ubique Arco.

Cuadrante II

POSICIÓN
COMPETITIVA
DEBIL

Cuadrante III

Cuadrante IV

POSICIÓN
COMPETITIVA
FUERTE

CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Gráfico 7.7: Matriz de la Gran Estrategia

Elaboración propia

En el gráfico 7.7 se puede observar que los servicios que brinda Arco se encuentran en el cuadrante II, esto indica que tiene una posición competitiva débil donde existe un crecimiento de mercado rápido, por lo que necesita evaluar seriamente su estrategia actual con respecto al mercado.

De acuerdo a los resultados de las matrices realizadas y la posición de Arco en el cuadrante II, se considera que la estrategia que debería adoptar es la de Penetración de Mercado y Desarrollo de Producto.

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

Para la formulación de las estrategias en el presente capítulo se han utilizado diversas herramientas como la Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE y finalmente la Matriz de la Gran Estrategia. Finalizado este proceso se ha evaluado las estrategias más convenientes para conseguir la visión y misión planteada.

Las estrategias seleccionadas son la de penetración de mercado y desarrollo de producto, los mismos que serán resultado de la ejecución de las siguientes estrategias:

a. Penetración de mercado

- o Ofrecer ubicaciones a precios más bajos.
- o Ofrecer los productos a las agencias de medios.
- o Promociones especiales.

b. Desarrollo de producto

- Incursionar en avisos con pantallas led.
- Establecer una política de desarrollo de nuevos elementos y mantenerse a la vanguardia en cuanto a la tecnología aplicada a los elementos publicitarios.

c. Otros acciones

- o Implementar un CRM y un sistema de gestión documentaria.
- Establecer convenios con municipalidades con campañas de concientización ambiental.
- o Contribuir a las capacitaciones del personal de los contratistas.
- o Implementar la página web de ARCO.
- Establecer políticas de facturación en moneda nacional y extranjera.
- A partir de la estrategia del Océano Azul se despenden las siguientes acciones:
 - Crear circuitos basados en un mix de niveles socieconómicos o en rutas según los requerimientos comerciales.
 - Los elementos publicitarios pueden variar y se pueden introducir nuevas particularidades.
 - Gestión de Licencias y trámites a solicitud (solución integral).
 - Flexibilidad en servicio y contractual.

CAPÍTULO VIII

8. Selección de las estrategia

De acuerdo a lo propuesto por Fred R. David, nos encontramos en la última etapa del modelo analítico para la formulación de estrategias, el cual corresponde a la etapa de selección de las estrategias con el consecuente establecimiento de la Matriz MPCE.

La MPCE plantea objetivamente las mejores estrategias a considerar asignándole prioridades a cada una de ellas en base a los factores críticos para el éxito de la empresa. Para esto, y para determinar las estrategias más adecuadas para ARCO, nos valemos de las matrices desarrolladas en los capítulos previos.

Cabe resaltar que la toma de decisiones vinculadas a la formulación de estrategias se establece con sumo cuidado, dadas las implicancias que tendrán sobre el desempeño de la empresa a lo largo de los siguientes años.

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

Este método nos conduce a encontrar los factores estratégicos más importantes dentro de todos los identificados con anterioridad, a los cuales se les consideran clave. Los factores se obtienen de las matrices desarrolladas en la etapa de Insumos y Adecuación.

Como primer paso se tienen los criterios de selección como factores clave, para los cuales emplearemos la información que ha venido destacando como preponderante y valorada para ARCO, en el transcurso de la investigación realizada. Posteriormente se establecerá la matriz de selección.

8.1.1. Criterios de selección

Se vinculan al análisis de la Matriz FODA, de la cual se obtienen las Fortalezas y Debilidades de ARCO así como las Oportunidades y Amenazas del entorno externo.

Lo importante de esta matriz es que nos permite determinar claramente los factores clave a potenciar y mejorar. En contraposición se determinan los puntos débiles a los cuales se les debe prestar atención para reducir su impacto tanto como sea posible, así como las amenazas de las cuales ARCO se debe cuidar para alcanzar el éxito.

La información del entorno externo y del entorno interno, representado a través de las matrices EFE y EFI, complementan el listado de la matriz FODA.

8.1.2. Matriz de selección

Relaciona estrategias con los criterios de selección comunes a ellas. En base a la información disponible se le asigna pesos a cada uno de los criterios de selección y a cada una de las estrategias a evaluar.

Tabla 8.1: Matriz de selección

Criterios de Selección	Peso	E1: Penetración de Mercado	P.P.	E2: Desarrollo de Producto	P.P.	E3: Diferenciación por Servicio	P.P.
Participación de Mercado	0.2	5	1	4	0.8	2	0.4
Inversión ó Costo	0.15	2	0.3	1	0.15	4	0.6
Retorno de la Inversión / Tiempo de Recuperación	0.2	5	1	2	0.4	3	0.6
Satisfacción al Cliente	0.2	3	0.6	4	0.8	5	1
Facilidad de Implementación	0.1	5	0.5	2	0.2	4	0.4
Disponibilidad de Recursos Financieros	0.15	3	0.45	1	0.15	5	0.75
Clasificación de Fortaleza General	1.00		3.9		2.5		3.8

1: Muy débil; 3: Regular; 5: Muy fuerte

Elaboración propia

La Matriz de selección de la tabla previa, muestra que la estrategia de Penetración de Mercado es la más fuerte y por tanto se debe prestar especial atención sobre la acciones que permitan llevarla a cabo.

8.2. Método de escenarios

Tiene por finalidad estimar los distintos resultados que se obtendrán en base a la información plasmada en las matrices EFE y EFI, entendiendo que los factores vinculados a cada una de ellas tendrán especial importancia sobre el desempeño de ARCO frente a la estrategia por la cual finalmente se decida.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

a. Escenario 1 – Al 2019 (Optimista)

Las cifras macroeconómicas se mantienen positivas y se cumplen con holgura los objetivos y proyecciones trazadas en el marco macroeconómico multianual. La crecimiento del PBI para el 2014 es de 5.7%, para el 2015 es de 6.5%, para el 2016 es de 6.5% y para el 2017 es de 6%. El nivel de confianza del inversionista y del consumidor se mantiene en niveles expectantes y positivos.

b. Escenario 2 – Al 2019 (Conservador)

La actual política se mantiene y el país, a pesar a haber mantenido un importante crecimiento a nivel comparativo, el Perú deja se ser uno de los más atractivos dentro de la región.

Se han tomado los valores de la proyección del crecimiento del PBI del estudio preparado por Apoyo Consultoria: "Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2011-2022"³⁴, en su proyección del escenario conservador. Para el año 2014 se ha considerado un crecimiento de 4.0% que es el crecimiento que espera de Credit Suisse, según el Diario Gestión en su artículo

³⁴ CÓMITE DE OPERACIÓN ECONÓMICA DEL SISTEMA INTERCONECTADO NACIONAL. **Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2012-2024.** [en línea]. Lima: COES SINAC, 2012. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://contenido.coes.org.pe/alfrescostruts/download.do?nodeId=69e7cb9f-b4ed-490f-b435-8c85e769de7a

"Credit Suisse recortó a 4% proyección de crecimiento de economía peruana para 2014".35.

Tabla 8.2: Apoyo: Proyección de PBI escenario conservador

Año	PBI
2015	5.7%
2016	5.7%
2017	5.4%
2018	5.3%
2019	5.3%

Fuente: COMITÉ DE OPERACIÓN ECONÓMICA DEL SISTEMA INTERCONECTADO NACIONAL. Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2012-2024. [en línea]. Lima: COES SINAC, 2012. [citado 25 noviembre 2014].

Adobe Acrobat. Disponible en:

 $\frac{http://contenido.coes.org.pe/alfrescostruts/download.do?nodeId=69e7cb9f-b4ed-490f-b435-8c85e769de7a$

Elaboración propia

c. Escenario 3 – Al 2019 (Pesimista)

El crecimiento del PBI se desacelera, las empresas retraen su inversión localmente y los inversionistas extranjeros orientan sus recursos hacia otros países como Colombia, lo cual repercute directamente en la reducción de presupuesto para publicidad y por ende para publicidad exterior.

Se ha tomado como referencia la proyección del crecimiento del PBI del estudio preparado por Apoyo Consultoría: "Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2011-2022"³⁶, en su proyección del escenario

^{35 &}quot;Credit Suisse recortó a 4% proyección de crecimiento de economía peruana para 2014". En: Gestión. [en línea]. (PE): 18/08/2014. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/credit-suisse-recorto-4-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-2014-2105943
36 COMITÉ DE OPERACIÓN ECONÓMICA DEL SISTEMA INTERCONECTADO NACIONAL. Estudio de proyecciones

³⁶ COMITÉ DE OPERACIÓN ECONÓMICA DEL SISTEMA INTERCONECTADO NACIONAL. **Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2012-2024.** [en línea]. Lima: COES SINAC, 2012. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://contenido.coes.org.pe/alfrescostruts/download.do?nodeId=69e7cb9f-b4ed-490f-b435-8c85e769de7a

pesimista. Para el año 2014 se ha tomado el crecimiento de 2.5%³⁷ que según sostiene Elmer Cuba en una entrevista otorgada al diario gestión "Creación de empleo seguiría positiva aunque el PBI crezca menos de 3%", es el crecimiento que los analistas más pesimistas esperan para este año.

Tabla 8.3: Apoyo: Proyección de PBI escenario pesimista

Año	PBI
2015	4.6%
2016	4.1%
2017	4.1%
2018	4.0%
2019	4.0%

Fuente: COMITÉ DE OPERACIÓN ECONÓMICA DEL SISTEMA INTERCONECTADO NACIONAL. Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2012-2024. [en línea]. Lima: COES SINAC, 2012. [citado 25 noviembre 2014].

Adobe Acrobat. Disponible en:

 $\frac{http://contenido.coes.org.pe/alfrescostruts/download.do?nodeId=69e7cb9f-b4ed-490f-b435-8c85e769de7a}{}$

Elaboración propia

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

Tabla 8.4: Comparación Estratégica con escenarios

Estratogias	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	
Estrategias	Optimista	Conservador	Pesimista	
E1: Penetración de Mercado	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	
E2: Desarrollo de Producto	Muy Favorable	Indiferente	Muy desfavorable	
E3: Diferenciación por Servicio	Favorable	Indiferente	Desfavorable	

Elaboración propia

³⁷ "Creación de empleo seguiría positiva aunque el PBI crezca menos de 3%". <u>En</u>: **Gestión.** [en línea]. (PE): 06/08/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/creacion-empleo-seguiria-positiva-aunque-pbi-crezca-menos-3-2104869

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Luego de haber elaborado y calificado a través de una serie de matrices las características externas, internas, de la empresa, de los productos, entre otros; debemos identificar las acciones más adecuadas a considerar dentro del plan estratégico. La matriz MPEC nos permitirá justamente, ejecutar esta importante tarea.

La tabla 8.5 recoge las alternativas estratégicas encontradas a través del trabajo de campo y análisis de estructura operativa de la empresa. En adición, se tienen los factores clave vinculados a la matriz FODA, se dan ponderaciones y puntajes para cada una ellos.

Las alternativas estratégicas analizadas y ponderadas son:

a. Estrategia 1: Penetración de mercado

Para la implementación de la estrategia de penetración de mercado se plantean las siguientes acciones.

- Ofrecer ubicaciones a precios más bajos.
- Ofrecer los productos a las agencias de medios.
- Promociones especiales.

Tabla 8.5: Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

ESTRATEGIAS POR EVALUAR:				CRACION DESARROLLO DE PRODUCTO		DIFERENCIACIÓN POR SERVICIO		
N°	OPORTUNIDADES	Peso	P1	C1	P2	C2	Р3	С3
1	Estabilidad Política y Tributaria.	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.30
2	Crecimiento del PBI.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
3	Índice de confianza del consumidor e Inversionista en niveles positivos.	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.30
4	Indicadores macroeconómicos estables: Inflación, Tasa de Interés e Inflación	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.30
5	Tipo de Cambio: Se espera que suba	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
6	Crecimiento de la población en Lima y las principales ciudades del país, especial crecimiento de la clase media	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
7	Uso de pantallas led y tecnología digital en la publicidad exterior.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.10
8	Industria de PE en crecimiento.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
9	Medios de publicidad sustitutos son más onerosos que PE	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08
N°	AMENAZAS	Peso	P1	C1	P2	C2	Р3	С3
1	Incremento anual permanente de la UIT 2014 a S/3,800, y en los sucesivo S/.100 anuales.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
2	Seguridad Ciudadana: No se espera mejora.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
3	Mayor frecuencia de uso de internet a nivel nacional, se espera incremento en inversión en publicidad online.	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09
4	Concientización de la contaminación visual	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
5	Legislación laboral y mayores sanciones a empleadores ante accidentes.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
6	Cambio en la reglamentación y regulación sobre publicidad exterior a Nivel Nacional más restrictiva.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
7	Bajo poder de negociación con proveedores (municipalidades y propietarios de espacios privados)	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
8	Concentración del market share en 2 empresas líderes y cierta rivalidad en la industria entre los líderes.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
	SUB TOTAL 1	1.00		2.88		2.94		2.42

Continúa...

Tabla 8.5: Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

...viene

N°	FORTALEZAS	Peso	P1	C1	P2	C2	Р3	С3
1	Buena ubicación de los elementos publicitarios	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
2	Tamaño monumental de los elementos publicitarios	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
3	Variedad de elementos publicitarios	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
4	Calidad de los productos	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
5	Buen servicio al cliente	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
6	Flexibilidad (contractual, en procesos, servicios adicionales)	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28
7	25 años de experiencia en el rubro y capacitación constante	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
N°	DEBILIDADES	Peso	P1	C1	P2	C2	Р3	С3
1	Ubicación de los elementos según solicitud del cliente	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
2	Negociación de convenios	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18
3	Tamaño de la empresa (espalda financiera)	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
4	Falta de circuitos (Segmentos A, B, C y D)	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
5	Necesidad de alta inversión (Recursos financieros limitados)	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15
6	Dependencia en un 70% de un grupo económico como cliente / Baja llegada a agencias de medios	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14
7	Falta de Institucionalidad y de roles definidos.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
8	Excesiva dependencia del fundador de la empresa.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
9	La empresa no cuenta con página web	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
	SUB TOTAL 2	1.00		2.31		2.16		2.49
	TOTALES	2.	2.60 2.55 2.455					
	1. No Atractivo 2. Algo Atractivo 3. Razonablemente Atractivo 4. Altamente Atractivo							

Elaboración propia

b. Estrategia 2: Desarrollo de Producto

Para la estrategia de Desarrollo de producto, se ha planteado incursionar en avisos con pantallas led en las ubicaciones donde Arco ya tiene instalados avisos unipolares.

c. Estrategia 3: Diferenciación por servicio

Para esta estrategia se implementaría un CRM y un sistema de gestión documentaria. El mismo que permita manejar de manera ordena y digital la información de los clientes, como la proximidad de culminación de los contratos y los reportes fotográficos de las respectivas ubicaciones, de este modo se facilitaría el envío y seguimiento de la situación de los elementos contratados. El cliente también podría solicitar el envío de los últimos presupuestos, fotografías, contratos, facturas, etc., de manera digital, esto se podría enviar de manera automática y/o programada.

El CRM como modelo de gestión, permitiría responder a tiempo al requerimiento de nuevos y potenciales clientes. Ofreciendo información de manera inmediata vinculada a la disponibilidad de espacios publicitarios.

Así se reduciría el tiempo de entrega de requerimientos de los clientes, el mismo que actualmente está dentro de los estándares de los líderes del mercado, sin embargo con ello se busca superarlos, para poder llegar a la diferenciación.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada es la Penetración de Mercado:

- Ofrecer ubicaciones a precios más bajos. Arco actualmente ofrece los precios más competitivos del mercado, sin embargo para reducir los espacios disponibles actuales, se plantea reducir un poco más los precios para ser más accesible a empresas en crecimiento y de mediada envergadura, de esto modo la publicidad exterior puede estar dentro de su mix de medios. Manteniendo la calidad en el servicio y buscando la satisfacción del cliente de modo de poder posicionarse por calidad y trato directo.
- Ofrecer los productos a las agencias de medios. Se plantea crear un catálogo digital con paquetes de elementos publicitarios (disponibles) dirigida sólo a las agencias de medios seleccionadas, de este modo se busca dar salida a las ubicaciones disponibles de baja rotación. Las agencias de medios deben ser seleccionadas de manera cuidadosa para evitar el deterioro de los precios.
- Promociones especiales, las mismas que estarán dirigidas a los principales clientes, como paquetes de verano-invierno de 6 meses, que consistiría en alquilar elementos publicitarios ubicados en la panamericana sur (campaña verano) y una vez culminado el verano trasladarlos a Lima metropolitana o vías como la carretera central (campaña invierno para los NSE A y B). El costo del traslado sería gratuito y los alquileres bajarían al 70%.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente es Desarrollo de Producto: Pantallas Led.

Los avisos con pantallas led se instalarán en las ubicaciones donde Arco ya tiene instalados avisos unipolares, de este modo se busca minimizar la inversión en activo fijo de la estructura metálica, la misma que por los estándares de alta calidad de Arco pueden sustentar el peso y colocación de una pantalla led.

Con ello se reduce el impacto de la saturación visual, ya que no se incrementaría el número de avisos o caras publicitarias ya que sólo se estaría variando el tipo de elemento. Adicionalmente, se minimiza el riego de la falta de cliente, ya que se optaría por las ubicaciones de alta rotación y mejor visualización.

CAPÍTULO IX

9. Implantación de la estrategia mediante el balanced scorecard

La implementación del Balanced Scorecard se basa en 4 pilares: Perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estos pilares permitirán analizar las expectativas y objetivos de los stakeholders de Arco y dar respuesta a las mismas; generando un mapa estratégico que determine objetivos, indicadores, metas anuales, responsables y presupuestos. Con ello se pretende conseguir los objetivos estratégicos planteados para Arco en la Visión y Misión, engranando cada proceso y actividad con las perspectivas contempladas.

El Balanced Scorecard se refiere a un método presentado en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton, mediante el cual se elabora un sistema de gestión estratégica, que permite darle una mirada global al negocio³⁸.

La elaboración del Balanced Scorecard requiere responder a cada una de las perspectivas mencionadas con anterioridad:

a. Perspectiva financiera: Son los objetivos de crecimiento planteados para mantener y/o incrementar la rentabilidad, esto será el resultado de aumentar la participación de mercado e incrementar

³⁸ AMO BARAYBAR, Francisco. **El Cuadro de Mando Integral "Balance Scorecard".** [en línea]. Madrid: ESIC, 2010. [citado 17 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <a href="http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KyoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=El+Balanced+Scorecard+definicion&ots=Tl7da0f8DU&sig=hR0goMCg7OQyeDRIPXf0FaD4kCs#v=onepage&q=El%20Balanced%20Scorecard%20definicion&f=false

las ventas. Se crea valor para el accionista en la medida en la cual se incremente el valor de la empresa.

- **b. Perspectiva de clientes:** Se plantea mejorar la propuesta de valor, la misma que incluye satisfacer las demandas de los clientes manteniendo y mejorando los indicadores de Puntualidad, servicios adicionales, precios bajos y flexibilidad. Esta propuesta de valor llevará a posicionar a la empresa por calidad y trato personalizado.
- **c. Perspectiva de procesos internos:** En esta perspectiva se han planteado diversos objetivos como:
 - Mejorar promoción, por medio de la difusión de paquetes de elementos publicitarios ofrecidos a agencias de medios seleccionadas; mejorar el proceso de licencias, estableciendo indicadores que permitan medir y gestionar los requerimientos de los clientes en este departamento.
 - Mejorar operaciones, manteniendo los estándares de la industria y de los líderes y mejorando el porcentaje de mantenimiento de la estructuras de los elementos publicitarios.
 - También se ha planteado mejorar la gestión comercial para incrementar la ocupación de los elementos, así como mejorar la gestión administrativa, mejorando la rapidez en cotización y envío de presupuestos, mejorar el plazo de envío de reportes y requerimientos, así como la implementación y elaboración de manuales de funciones, procesos y procedimientos.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: En esta perspectiva se ha tomado en cuenta capacitar a los colaboradores de la empresa tanto los empleados de la empresa como contratistas. También se ha contemplado sistematizar los procesos aprovechando las oportunidades existentes; entre ellas está la implementación de software de gestión documentaria y CRM (software libre).

El fortalecimiento institucional es otro pilar importante, para esto se requiere la elaboración de un Plan de sucesión, y la implementación de un plan que incluya actividades de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Cada una de las perspectivas mencionadas y el plan asociado a ellas, buscan canalizar esfuerzos que se refieren a la implementación de la estrategia y así alcanzar los objetivos planteados.

9.1. Mapa de la estrategia

En el gráfico 9.1 se encuentra el mapa estratégico planteado para Arco, cuyo principal objetivo estratégico es mantener la rentabilidad de la empresa, y las cuatro perspectivas descritas en los párrafos precedentes explican cómo se enlazan cada una de ellas subiendo hasta llegar a darle el valor esperado por los accionistas.

Mantener rentabilidad Incrementar la participación de **PERSPECTIVA FINANCIERA** Incrementar el Nivel de ventas Posicionamiento por Mejorar la PERSPECTIVA calidad y servicio Propuesta DEL CLIENTE personalizado de valor PERSPECTIVA Meiorar Mejorar Mejorar el Mejorar Mejorar **DE PROCESOS** gestión proceso de promoción Comercial operaciones administrativa INTERNOS licencias PERSPECTIVA DE Capacitar a los Fortalecimiento APRENDIZAJE Y colaboradores Sistematizar Institucional **CRECIMIENTO** los procesos

Gráfico 9.1: Mapa estratégico de Arco

Elaboración propia

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

En el gráfico 9.2 se listan los objetivos estratégicos por cada una de las cuatro perspectivas.

En la perspectiva financiera se ha planteado mantener la rentabilidad, incrementar la participación de mercado y las ventas.

Tabla 9.1: Objetivos específicos por perspectiva

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
	Mantener rentabilidad.
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar participación de mercado.
	Crecimiento en Ventas.
	Posicionar a la empresa por calidad y servicio personalizado.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Mejorar Propuesta de Valor: Puntualidad, servicios adicionales, precios bajos, flexibilidad.
	Mejorar Operaciones
	Mejorar departamento de Licencias
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión de Administración
	Mejorar Ventas
	Mejorar la Promoción
ADDENDAZANEN	Capacitar al personal
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sistematizar Procesos
CRECIMENTO	Fortalecimiento Institucional

Elaboración propia

En la perspectiva del cliente se ha considerado posicionar a la empresa por calidad y servicio personalizado y mejorar la propuesta de valor.

Para la perspectiva de procesos internos se ha planteado mejorar la promoción, la gestión comercial, el departamento de administración, licencias y operaciones.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: capacitar a los colaboradores, sistematizar procesos y el fortalecimiento institucional.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

El gráfico 9.3 lista los indicadores por cada uno de los objetivos estratégicos planteado, empezando por el ROE que será el indicador que medirá la rentabilidad del accionista, la misma que se espera mantener durante el los 5 años del presente plan estratégico.

Los objetivos específicos de cada una de las perspectivas tienen un rol importante dentro del plan estratégico y para cada uno de ellos se han establecido indicadores. Observemos que en la mayor parte de los casos un objetivo específico sirve de base para alcanzar los objetivos de la siguiente perspectiva.

Notemos que, por ejemplo, dentro de la perspectiva de procesos internos se tiene como objetivo específico mejorar la gestión de Administración. Este objetivo podría ser un tanto complicado de alcanzar y mejorar si de manera previa no se tiene al personal capacitado adecuadamente, objetivo que forma parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y que tiene como indicador el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación.

Tabla 9.2: Indicadores de los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador		
	Mantener rentabilidad.	ROE		
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar participación de mercado.	Participación de Mercado		
	Crecimiento en Ventas.	Tasa de Variación en Ventas		
PERSPECTIVA	Posicionar a la empresa por calidad y servicio personalizado.	Índice de Posicionamiento		
DEL CLIENTE	Mejorar Propuesta de Valor: Puntualidad, servicios adicionales, precios bajos, flexibilidad.	Índice de Valor		
		Porcentaje de elementos en buen estado		
	Mejorar Operaciones	Porcentaje de colocación de gigantografías a tiempo (48 h)		
		Número de ubicaciones estratégicas (nuevas)		
	Mejorar departamento de Licencias	Número de tipos de elementos publicitarios		
		Porcentaje de licencias y trámites atendidos		
PROCESOS		Porcentaje de envío de presupuestos y borradores de contrato a tiempo		
INTERNOS		Porcentaje de envío de contratos y facturas a tiempo		
	Mejorar la gestión de Administración	Porcentaje de reportes fotográficos a tiempo.		
		Porcentaje de reportes fotográficos semestral enviados		
		Porcentaje de implementación de plan de mejora de gestión administrativa.		
	Mejorar Ventas	Porcentaje de ocupación de elementos		
	Mejorar la Promoción	Número de agencias de medios como clientes		
	Capacitar al personal	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sistematizar Procesos	Porcentaje e implementación del Plan de Sistematización		
CRECIVIENTO	Fortalecimiento Institucional	Porcentaje de implementación de plan de Fortalecimiento Institucional		

Elaboración propia

Para el caso de la perspectiva del cliente se muestran varios objetivos específicos, siendo uno de ellos el posicionar a la empresa por calidad y servicio personalizado. Se podrá alcanzar el objetivo mencionado si de manera previa la empresa ha logrado alcanzar el objetivo de gestión de Administración que tiene como indicador el porcentaje de envío de presupuestos y borradores de contrato a tiempo

El mismo ejercicio se podría hacer con cada una de las perspectivas, los objetivos específicos e indicadores establecidos.

Adicionalmente a las cuatro P's del marketing, para los servicios se consideran: Personas, Procesos y Physical evidence (evidencia física): para lo cual se ha propuesto lo siguiente:

• Personas: En el capítulo 6 se ha desarrollado los procesos internos y el capital humano de la empresa, actualmente Arco cuenta con 3 colaboradores en planilla, para los cuales se les ha asignado un presupuesto para estudios de Maestría. En cuanto al personal externo (contratistas), se ha contemplado un plan de capacitación en Senati, Sensico y Tecsup, además de capacitaciones de los proveedores como Tradisa, para capacitación técnica y actualizaciones. Esto con la finalidad de tener al personal comprometido y capacitado para la prestación de los servicios que brinda Arco, por lo que se han establecido indicadores tales como: porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación, porcentaje de implementación de plan de fortalecimiento institucional considerados en el Balanced Scorecard.

- Evidencia física: Para el caso de Arco, siendo una empresa que ofrece servicios de publicidad exterior, la evidencia física se constituye en la gigantografía colocada y en la estructura publicitara, así como en los documentos y los reportes fotográficos de las gigantografías colocadas; la documentación dirigida al cliente como por ejemplo: presupuestos, facturas y contratos. Para todos estos items se han considerado los siguientes indicadores: Porcentaje de elementos en buen estado, Porcentaje de colocación de gigantografías a tiempo, Porcentaje de envío de contratos y facturas a tiempo, Porcentaje de envío de presupuestos y borradores a tiempo.
- **Procesos:** Actualmente de las operaciones y procesos de Arco se encuentran dentro de los estándares de la industria, sin embargo en la tabla 9.3, se propone reducir los tiempos de indicadores como: Porcentaje de reportes fotográficos enviados a tiempo, Porcentaje de envío de contratos y facturas a tiempo, Porcentaje de envío de presupuestos y borradores a tiempo. Además se han propuesto indicadores que permitan monitorear la atención de los trámites y licencias municipales, solicitados por los clientes. Para ello se ha propuesto el indicador de: Porcentaje de licencias y trámites atendidos el cual debe llegar al 100% en todos los años.

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Tabla 9.3: Indicadores, fórmula, unidad de medida y metas anuales

Indicador	Fórmula	UM	Valor Actual	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
ROE	Utilidad Neta del ejercicio / Patrimonio	Porcentaje	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Participación de Mercado	Ventas totales de ARCO / Total Inversión en P.E.	Porcentaje	1.5%	1.6%	1.7%	1.8%	1.8%	1.8%
Tasa de Variación en Ventas	(Ventas Anuales 1 - Ventas Anuales 0) / Ventas Anuales 0	Porcentaje	20%	20%	15%	12%	9%	7%
Índice de Posicionamiento	PUNTAJE: Calidad y Servicio personalizado	Puntaje de 1 a 5	4.00	4.20	4.40	4.50	4.50	4.50
Índice de Valor	PUNTAJE promedio en cada Item.	Puntaje de 1 a 5	4.00	4.20	4.40	4.50	4.50	4.50
Porcentaje de elementos en buen estado	Elementos en buen estado / Total de Elementos	Porcentaje	80%	85%	85%	85%	85%	85%
Porcentaje de colocación de gigantografía a tiempo (48 h)	Número de colocación de lonas a tiempo/ Total de colocación de lonas	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de ubicaciones estratégicas (nuevas)	Número de Nuevas ubicaciones estratégicas anuales.	Número	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Número de tipos de elementos publicitarios	Número de tipos de elementos publicitarios	Número	6.00	6.00	6.00	7.00	7.00	7.00
Porcentaje de licencias y trámites atendidos	N° de requerimiento de licencias y trámites atendidos / Total de requerimientos solicitados.	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de envío de presupuestos y borradores de contrato a tiempo	Envío de pptos. y borradores de contrato a tiempo / Total de Envíos de pptos. y borradores de contrato	Porcentaje	100% máx. 24 h	100% máx. 12h	100% máx. 6 h	100% máx. 6 h	100% máx. 6 h	100% máx. 6 h

Continúa...

Tabla 9.3: Indicadores, fórmula, unidad de medida y metas anuales

...viene

Indicador	Fórmula	UM	Valor Actual	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Porcentaje de envío de contratos y facturas a tiempo	Envío de cont. y fact. a tiempo / Total de Envío de cont. y fact.	Porcentaje	100% máx. 24 h	100% máx. 24h				
Porcentaje de reportes fotográficos a tiempo.	Envío de reportes fotográf. a tiempo/ Total de Envío de reportes fotográf.	Porcentaje	100% máx. 48 h	100% máx. 24h				
Porcentaje de reportes fotográficos semestral enviados	Envío de reportes fotográficos semestral / Total ubicaciones contratadas a 1 año o más.	Porcentaje	80%	90%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de implementación de plan de mejora de gestión administrativa.	Número de Actividades implementadas / Total de Actividades a implementar.	Porcentaje	0%	50%	70%	80%	90%	100%
Porcentaje de ocupación de elementos	Cantidad de elementos ocupados / Total de Elementos	Porcentaje	75%	80%	85%	90%	90%	90%
Número de agencias de medios como clientes	Número de Agencias de Medios como clientes.	Número		1.00	2.00	3.00	3.00	3.00
Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación	Cantidad del ppto. de capacitación utilizado / Total del ppto. de capacit.	Porcentaje		100%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje e implementación del Plan de Sistematización	Actividades implementadas / Total de Actividades	Porcentaje		80%	90%	100%	100%	100%
Porcentaje de implementación de plan de Fortalecimiento Institucional	Actividades implementadas / Total de Actividades	Porcentaje		50%	60%	70%	80%	90%

Elaboración propia

Hemos revisado los objetivos específicos y los indicadores de cada uno de ellos, sin embargo sabemos que no es posible gestionar aquello que no se mide, por tanto se hace necesario establecer una fórmula para cada uno de los indicadores, unidad de medida de ellos y la meta a la cual se quiere llegar.

Para el caso del objetivo estratégico de Capacitación de Personal se tiene como indicador el porcentaje de cumplimiento de plan de capacitación. El cumplimiento adecuado del indicador descrito guarda relación con la cantidad de presupuesto utilizado sobre el presupuesto asignado para ese fin. No tendría sentido hace una provisión para la capacitación de personal si finalmente no se utiliza adecuadamente el presupuesto. Se tiene como meta a lo largo de los siguientes años llegar al 100% del objetivo.

El análisis descrito anteriormente se podría realizar con cada uno de los indicadores, la unidad de medida el valor actual y valor deseado.

9.5. Iniciativas estratégicas

Tabla 9.4: Iniciativas estratégicas

Objetivos Estratégicos	Indicador	Iniciativa Estratégica		
Mantener rentabilidad.	ROE	Plan estratégico		
Incrementar participación de mercado.	Participación de Mercado	Reuniones Trimestrales, seguimiento de avance de ventas con plan de ventas.		
Crecimiento en Ventas.	Tasa de Variación en Ventas	Implementación de plan de ventas		
Posicionar a la empresa por calidad y servicio personalizado.	Índice de Posicionamiento	Encuestas anuales de satisfacción al cliente		
Mejorar Propuesta de Valor: Puntualidad, servicios adicionales, precios bajos, flexibilidad.	Índice de Valor	Encuestas anuales de satisfacción al cliente		
Mejorar Operaciones	Porcentaje de elementos en buen estado.	Plan Trimestral de mantenimiento de estructuras.		
Trejorar operaciones	Porcentaje de colocación de gigantografías a tiempo (48 h)	Plan de supervisión de contratistas.		
	Número de ubicaciones estratégicas (nuevas)	Plan de Ventas: Ubicaciones nuevas		
Mejorar departamento de Licencias	Número de tipos de elementos publicitarios	Plan de Ventas: Ubicaciones nuevas		
	Porcentaje de licencias y trámites atendidos	Seguimiento de requerimientos en Licencias y Trámites.		
	Porcentaje de envío de presupuestos y borradores de contrato a tiempo	Implementación de software de gestión documentaria y CRM.		
	Porcentaje de envío de contratos y facturas a tiempo	Implementación de software de gestión documentaria y CRM.		
Mejorar la gestión de	Porcentaje de reportes fotográficos a tiempo.	Implementación de software de gestión documentaria y CRM.		
Administración	Porcentaje de reportes fotográficos semestral enviados	Implementación de software de gestión documentaria y CRM.		
	Porcentaje de implementación de plan de mejora de gestión administrativa.	Plan de implementación mejora de gestión administrativa (Elaboración perfiles de puestos y manuales de funciones, procesos y procedimientos).		
Mejorar Ventas	Porcentaje de ocupación de elementos	Plan de Ventas		
Mejorar Promoción	Número de agencias de medios como clientes	Plan de Ventas		
Capacitar al personal	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación	Plan y presupuesto anual para capacitación de colaboradores.		
Sistematizar Procesos	Porcentaje e implementación del Plan de Sistematización	Implementación de software de gestión documentaria y CRM.		
Fortalecimiento Institucional	Porcentaje de implementación de plan de Fortalecimiento Institucional	Plan de Institucionalización (Implementación del Código del buen gobierno corporativo y Elaboración de plan de sucesión).		

Elaboración propia

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

Para cada una de las iniciativas estratégicas se elige a un área responsable dentro de la empresa, quien se encargará de darles seguimiento y responderá por la implementación y el avance.

Se han establecido las siguientes gerencias y departamentos como los responsables de las iniciativas estratégicas: Gerencia General, Gerencia de Ventas, Departamento de Ventas, Departamento de Administración, Departamento de Operaciones y Departamento de Licencias.

Las actuales funciones de los responsables se encuentran estrechamente vinculadas con lo descrito como iniciativas estratégicas.

La iniciativa estratégica de Plan de supervisión de contratistas tiene que ser necesariamente asignada al Departamento de Operaciones. El Departamento de Operaciones debe, como parte de sus funciones, establecer contacto directo con los contratistas, los requerimientos que se les hace, el cumplimiento de los mismos y la manera en la cual se van ejecutando los trabajos; por tanto será la más apta para hacerse cargo de la iniciativa estratégica mencionada.

Tabla 9.5: Responsable por iniciativa estratégica

Iniciativa Estratégica	Responsable
Plan estratégico	Gerencia General.
Reuniones Trimestrales, seguimiento de avance de ventas con plan de ventas.	Gerencia General y Gerencia de Ventas.
Implementar plan de ventas	Departamento de Ventas
Encuestas anuales de satisfacción al cliente	Departamento de Administración
Plan Trimestral de mantenimiento de estructuras.	Departamento de Operaciones.
Plan de supervisión de contratistas.	Departamento de Operaciones.
Plan de Ventas: Ubicaciones nuevas	Departamento de Ventas y Departamento de Licencias.
Seguimiento de requerimientos en Licencias y Trámites.	Departamento de Licencias.
Implementación de software de gestión documentaria y CRM.	Departamento de Administración.
Plan de implementación mejora de gestión administrativa (Elaboración perfiles de puestos y manuales de funciones, procesos y procedimientos).	Departamento de Administración.
Plan de Ventas	Departamento de Ventas
Plan y presupuesto anual para capacitación de colaboradores.	Gerencia General y Departamento de Administración.
Implementación de software de gestión documentaria y CRM.	Departamento de Administración.
Plan de Institucionalización (Implementación del Código del buen gobierno corporativo y Elaboración de plan de sucesión).	Gerencia General y Departamento de Administración.

Elaboración propia

El cumplimiento del plan estratégico establecido para Arco representa una iniciativa estratégica importante para el logro de los objetivos descritos con anterioridad y que le permitirán alinear los esfuerzos de la empresa con la visión y misión. La Gerencia General al estar representada por persona con mayor experiencia dentro de la empresa, será quien se hará cargo de esta iniciativa estratégica.

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

Se tienen iniciativas estratégicas que requieren de la asignación de un presupuesto y otras para los cuales no es necesario.

El plan de institucionalización se refiere a una iniciativa estratégica en donde para implementarla se debe contar con la participación y compromiso de toda la empresa en conjunto. Los responsables de esta estrategia están representados por la Gerencia General y el departamento de Administración, encargados de administrar el presupuesto de la misma.

Se considera a esta iniciativa estrategia como relevante para la continuidad de la empresa y el establecimiento de buenas prácticas administrativas. Usualmente este es uno de los puntos clave en donde muchas veces, las empresas familiares suelen fallar.

Una de las iniciativas que no requieren directamente de un presupuesto es la del establecimiento de reuniones trimestrales y el seguimiento de ventas de la empresa.

Tabla 9.6: Presupuesto de iniciativas estratégicas

INICIATIVA ESTRATÉGICA	Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Reuniones Trimestrales, seguimiento						
de plan ventas.						
Implementación de plan de ventas						
Encuestas anuales de satisfacción al cliente						
Plan Trimestral de mantenimiento.	Costo de mantenimiento de estructuras al 85%	S/. 21,500.00				
Plan de supervisión de contratistas.						
Seguimiento de requerimientos en Licencias y Trámites.						
Implementación de software de gestión documentaria y CRM.	Software de gestión costo de desarrollo, implementación y mantenimiento anual.	S/. 6,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
Implementación de software de gestión documentaria y CRM.	Capacitación para el uso de CRM (software libre)	S/. 1,000.00				
Plan de implementación mejora de gestión administrativa	Elaboración perfiles de puestos, MOF, procesos y procedimientos					
Plan y presupuesto anual para capacitación de colaboradores.	Costo de capacitación (Senati, sensico y Tepsup) para gerentes Escuelas de Postgrado.	S/. 7,500.00	S/. 7,500.00	S/. 27,500.00	S/. 7,500.00	S/. 27,500.00
Plan de Institucionalización (Implementación del Código del buen gobierno corporativo y Elaboración de plan de sucesión).	Contratación de un consultor para la implementación.	S/. 15,000.00				
TOTA	AL	S/. 51,000.00	S/. 30,000.00	S/. 50,000.00	S/. 30,000.00	S/. 50,000.00

Elaboración propia

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

Tabla 9.7: Cronograma de Iniciativas estratégicas

DUCK TOWN DOWN A TRACKA	2015			2016			2017			2018				2019						
INICIATIVA ESTRATÉGICA		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones Trimestrales, seguimiento de avance de ventas con plan de ventas.																				
Implementar un plan de ventas (cuotas mensuales y anuales)																				
Encuestas anuales de satisfacción al cliente																				
Plan Trimestral de mantenimiento de estructuras.																				
Plan de supervisión de contratistas.																				
Seguimiento de requerimientos en Licencias y Trámites.																				
Implementación de software de gestión documentaria y CRM.																				
Plan de implementación mejora de gestión administrativa (Elaboración perfiles de puestos, MOF, manuales de procesos y procedimientos).																				
Plan y presupuesto anual para capacitación de colaboradores.																				
Plan de Institucionalización (Implementación del Código del buen gobierno corporativo y Elaboración de plan de sucesión).																				

Elaboración propia

CAPÍTULO X

10. Evaluación

En este capítulo se realizará la evaluación financiera de las estrategias, para ello primero se hará una evaluación cualitativa entre las dos estrategias con mayor puntaje en la matriz MPCE, analizada en el capítulo 8. Luego se proyectarán los flujos de caja y estados financieros, tomando en cuenta los escenarios que se han contemplado para poder establecer qué estrategia se debe llevar a cabo, bajo que escenarios y expectativas.

10.1. Evaluación Cualitativa

De acuerdo a Richard Rumelt, "la evaluación cualitativa de la estrategia se puede realizar en base a 4 criterios: congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. La consonancia y la ventaja se basan principalmente en la evaluación externa de una empresa, mientras que la congruencia y la viabilidad están basadas, en gran parte, en la evaluación interna"³⁹

10.1.1. Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación elegidos son:

 Consistencia: La estrategia seleccionada debe ser consistente con la visión, misión y valores de la empresa, además debe estar acorde con los objetivos estratégicos planteados y sus indicadores.

³⁹ SCRIBD. **Evaluación cualitativa.** [en línea]. California: Scribd, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: https://es.scribd.com/doc/204442081/resumencap9

- Consonancia: La estrategia a implementar debe guardar relación con la realidad de la industria en la que la empresa se desarrolla; teniendo en cuenta las tendencias y proyecciones del mercado y de las cifras macroeconómicas.
- Ventaja: Al implementar la estrategia, ésta deberá mantener las ventajas competitivas y comparativas de la empresa, así como el valor agregado que perciben los clientes.
- Viabilidad: O factibilidad, implica la posibilidad de la realización económica y financiera del desarrollo de la estrategia. Además de la capacidad de los miembros de la organización de ejecutarla.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

De acuerdo a estos cuatro criterios elegidos, se procederá a evaluar la estrategia seleccionada:

- Consistencia: La estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto, están alineadas con la visión, misión y valores propuestas para Arco. Además está acorde con los objetivos estratégicos planteados y sus indicadores.
- Consonancia: La estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto, tiene alta relación con el desarrollo actual de la industria de la publicidad exterior, ya que implica estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos y mantener

la atractividad del precio de acuerdo a las proyecciones macroeconómicas del país.

- Ventaja: Arco es percibida como una empresa flexible, que brinda servicio personalizado a precios competitivos. Las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto mantienen las ventajas actuales de la empresa.
- Viabilidad: Según las proyecciones de flujos que se muestran en el presente capítulo, las estrategias a implementar son viables económica y financieramente. Adicionalmente los miembros de la organización están en la capacidad de ejecutarlas.

10.2. Evaluación Financiera de la estrategia

La evaluación financiera se realizará de acuerdo a los tres escenarios planteados en el capítulo 8, optimista, conservador y pesimista. De acuerdo a ello y según las proyecciones del PBI se proyectará la inversión en publicidad exterior a nivel nacional, esto debido a que la correlación entre la variación del crecimiento del PBI es alta, según se mostró en el capítulo 2.

Tabla 10.1: Coeficiente de correlación de la tasa de variación de PBI real y la tasa de crecimiento de publicidad exterior

Años	Periodo	R2	Correlación		
10 años	2004 - 2013	0.7534	0.8680		

Los escenarios planteados son los siguientes:

a. Escenario 1 – Al 2019 (Optimista)

Se han tomado la proyección del crecimiento del PBI del marco macroeconómico multianual. Para los años 2018 y 2019 se ha usado la cifra del año 2017 (6.0%).

Tabla 10.2: Proyección del PBI marco macroeconómico multianual

Año	PBI
2014	5.7%
2015	6.5%
2016	6.5%
2017	6.0%

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Marco Macroeconómico Multianual 2015 -2017. [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado 20 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

b. Escenario 2 – Al 2019 (Conservador)

Elaboración propia

Para este escenario se ha considerado la proyección del crecimiento del PBI del estudio preparado por Apoyo Consultoría: "Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2011-2022"40, en su proyección del escenario conservador. Para el año 2014 se ha considerado un crecimiento de 4.0% que es el crecimiento que espera de Credit Suisse, según el diario gestión en su artículo "Credit Suisse recortó a 4% proyección de crecimiento de economía peruana para 2014"41

⁴⁰ COMITÉ DE OPERACIÓN ECONÓMICA DEL SISTEMA INTERCONECTADO NACIONAL. Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2012-2024. [en línea]. Lima: COES SINAC, 2012. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://contenido.coes.org.pe/alfrescostruts/download.do?nodeId=69e7cb9f-b4ed-490f-b435-8c85e769de7a

⁴¹ "Credit Suisse recortó a 4% proyección de crecimiento de economía peruana para 2014". En: **Gestión.** [en línea]. (PE): 18/08/2014. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/credit-suisse-recorto-4-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-2014-2105943

Tabla 10.3: Apoyo: Proyección de PBI escenario conservador

Año	PBI
2015	5.7%
2016	5.7%
2017	5.4%
2018	5.3%
2019	5.3%

Fuente: COMITÉ DE OPERACIÓN ECONÓMICA DEL SISTEMA INTERCONECTADO NACIONAL. Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2012-2024. [en línea]. Lima: COES SINAC, 2012. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://contenido.coes.org.pe/alfrescostruts/download.do?nodeId=69e7cb9f-b4de-490f-b435-8c85e769de7a Elaboración propia

c. Escenario 3 – Al 2019 (Pesimista)

Para este escenario se ha usado el mismo informe de Apoyo consultoría en su proyección del escenario pesimista. Para el año 2014 se ha tomado el crecimiento de 2.5% 42 que según sostiene Elmer Cuba en una entrevista otorgada al diario gestión "Creación de empleo seguiría positiva aunque el PBI crezca menos de 3%", es el crecimiento que los analistas más pesimistas esperan para este año.

Tabla 10.4: Apoyo: Proyección de PBI escenario pesimista

Año	PBI
2015	4.6%
2016	4.1%
2017	4.1%
2018	4.0%

Fuente: COMITÉ DE OPERACIÓN ECONÓMICA DEL SISTEMA INTERCONECTADO NACIONAL. Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2012-2024. [en línea]. Lima: COES SINAC, 2012. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://contenido.coes.org.pe/alfrescostruts/download.do?nodeId=69e7cb9f-b4ed-490f-b435-8c85e769de7a

Elaboración propia

42

⁴² "Creación de empleo seguiría positiva aunque el PBI crezca menos de 3%". En: **Gestión.** [en línea]. (PE): 06/08/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/creacion-empleo-seguiria-positiva-aunque-pbi-crezca-menos-3-2104869

A partir de estas proyecciones y con la ecuación polinómica, la misma que ofrece la correlación más alta entre la tasa de variación de PBI real y la tasa de crecimiento de publicidad exterior como se mostró en el capítulo 2.

A continuación la ecuación polinómica que servirá para proyectar el crecimiento de la inversión en publicidad exterior a partir de la proyección del crecimiento del PBI.

$$y = -21.31x2 + 4.7344x - 0.089$$

En las tablas 10.5, 10.6 y 10.7; muestran la proyección en los escenarios optimista, conservador y pesimista, respectivamente, según los escenarios explicados en párrafos precedentes. En base a esta información ser realizará la proyección la ventas de Arco, manteniendo el porcentaje de participación de mercado de 1.5% que actualmente tiene Arco.

Tabla 10.5: Proyección escenario optimista – Sin estrategia (Años 2015-2019)

Escenario Optimista		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019
Proyección del crecimiento del PBI				5.7%		6.5%		6.5%		6.0%		6.0%		6.0%
Proyección del crecimiento de la Inversión en P.E.				11.2%		12.9%		12.9%		11.8%		11.8%	11.8%	
Inversión en P.E. en US.\$.	\$7	1,000,000	\$	78,925,347	\$89,083,138		\$100,548,249		\$112,447,934		\$125,755,922		\$140,638,883	
Inversión en P.E. en S/.	S/.	198,800,000	S/.	220,990,972	S/.	249,432,787	S/.	281,535,098	S/.	314,854,214	S/.	352,116,581	S/.	393,788,874
Participación de Mercado Arco		1.5%		1.5%		1.5%		1.5%		1.5%		1.5%		1.5%
Ventas Arco	S/.	2,982,000	S/.	3,314,865	S/.	3,741,492	S/.	4,223,026	S/.	4,722,813	S/.	5,281,749	S/.	5,906,833

Elaboración propia

Tabla 10.6: Proyección escenario conservador - Sin estrategia

(Años 2015 - 2019)

Escenario Conservador		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019
Proyección del crecimiento del PBI				4.0%		5.7%		5.7%		5.4%		5.3%		5.3%
Proyección del crecimiento de la Inversión en P.E.				6.63%		11.16%		11.16%		10.45%		10.21%		10.21%
Inversión en P.E. en US.\$.	\$7	1,000,000	\$	75,705,880	\$84,156,519		\$93,550,458		\$103,328,131		\$113,874,152		\$125,496,537	
Inversión en P.E. en S/.	S/.	198,800,000	S/.	211,976,464	S/.	235,638,254	S/.	261,941,282	S/.	289,318,767	S/.	318,847,627	S/.	351,390,303
Participación de Mercado Arco		1.5%		1.5%		1.5%		1.5%		1.5%		1.5%		1.5%
Ventas Arco	S/.	2,982,000	S/.	3,179,647	S/.	3,534,574	S/.	3,929,119	S/.	4,339,782	S/.	4,782,714	S/.	5,270,855

Tabla 10.7: Proyección escenario pesimista - Sin estrategia

(Años 2015 - 2019)

Escenario Pesimista	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Proyección del crecimiento del PBI		2.50%	4.60%	4.10%	4.10%	4.00%	4.00%
Proyección del crecimiento de la Inversión en P.E.		1.604%	8.369%	6.929%	6.929%	6.628%	6.628%
Inversión en P.E. en US.\$.	S/. 71,000,000	\$72,138,929	\$78,176,267	\$83,592,967	\$89,384,981	\$95,309,418	\$101,626,526
Inversión en P.E. en S/.	S/. 198,800,000.00	S/. 201,989,000.50	S/. 218,893,548.83	S/. 234,060,308.52	S/. 250,277,947.05	S/. 266,866,369.38	S/. 284,554,272.34
Participación de Mercado Arco	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
Ventas Arco	S/. 2,982,000	S/. 3,029,835	S/. 3,283,403	S/. 3,510,905	S/. 3,754,169	S/. 4,002,996	S/. 4,268,314

Para la estrategia de penetración de mercado se ha considerado todos los elementos disponibles por ubicaciones (segmentado por niveles socioeconómicos), asignándoles un precio promocional (más bajo que el actual del mercado) multiplicado por el número de elementos disponibles, de esta forma se obtiene los ingresos por la facturación de los elementos disponibles y el incremento en el indicador de elementos ocupados.

En la tabla 10.8 se muestra el Plan de Ventas elaborado con el objetivo de ir colocando progresivamente las ubicaciones disponibles, de esta forma disminuir indicador de disponibles de 19% en el 2014 a 15% en los dos últimos años.

Este plan también contempla las nuevas unidades generadas por el crecimiento normal de Arco, que en un escenario conservador, se espera que existan 20 elementos nuevos anualmente, de los cuales 10 son para reemplazar elementos existentes, con lo cual sólo habría un total de 10 elementos nuevos cada año, se espera que de estos elementos netos nuevos anuales 5 de ellos (50%) sean alquilados y el otro 50% (5 elementos), pasaría a formar parte de los disponibles.

Tabla 10.8: Plan de Ventas: Estrategia de Penetración

					2015		2016		2017		2018		2019
NSE	ELEMENTO PUBLICITARIO	Caras Disponibles	PRECIO MES	Col.	Monto anual								
B+	UNIPOLAR 14.40 X 7.20	4	\$1,500	1	\$18,000	1	\$18,000	2	\$36,000	2	\$36,000	2	\$36,000
В	UNIPOLAR 14.40 X 7.20	4	\$1,200	1	\$14,400	3	\$43,200	3	\$43,200	3	\$43,200	3	\$43,200
B+	PANEL 14.40 X 7.20	7	\$700	2	\$16,800	3	\$25,200	4	\$33,600	5	\$42,000	5	\$42,000
B-	PANEL 14.40 X 7.20	4	\$650	2	\$15,600	2	\$15,600	3	\$23,400	4	\$31,200	4	\$31,200
C	PANEL 14.40 X 7.20	6	\$600	3	\$21,600	4	\$28,800	4	\$28,800	4	\$28,800	4	\$28,800
C	PANEL 10.80 X 9.60	1	\$650					1	\$7,800	2	\$15,600	2	\$15,600
B+	PANEL 10.80 X 5.40	2	\$500	1	\$6,000	1	\$6,000	2	\$12,000	2	\$12,000	2	\$12,000
C	PANEL 10.80 X 5.40	6	\$460	2	\$11,040	4	\$22,080	4	\$22,080	4	\$22,080	4	\$22,080
С	MURAL DE 8.00 X 4.00	1	\$700								\$0	0	\$0
C	MURAL DE 14.00 X 7.00	1	\$1,000									0	\$0
	Unidades por crecimiento								\$7,200		\$14,400		\$21,600
	TOTALES COLOCADOS US\$.			12	\$103,440	18	\$158,880	23	\$214,080	26	\$245,280	26	\$252,480
	TOTALES COLOCADOS S/.				\$289,632		\$444,864		\$599,424		\$686,784		\$706,944
	Incremental				\$103,440	6	\$55,440	5	\$55,200	3	\$31,200	0	\$7,200
	Total disponibles	36											
	Total Elementos	303											
	Total Paneles, Unipolares y murales	143						[
	Disponibles Paneles, Unipolares y murales	36		24	17%	18	13%	13	9%	10	7%	10	7%
	Nuevo total (crecimiento 10 anual)			153		163		173		183		193	
	Nuevo colados			29	19%	28	17%	27	16%	27	15%	29	15%

Para la estrategia de desarrollo de Producto se ha considerado la implementación de dos pantallas leds; se ha realizado la cotización en las tres principales empresas que existen el Lima, esta iniciativa del desarrollo de producto surgió de las entrevistas realizadas a los clientes en el estudio de mercado. En base a la información recibida en las cotizaciones se ha elaborado la siguiente tabla. La misma que muestra en forma detallada la frecuencia, número de spots, anunciantes, etc.

Tabla 10.9: Comparación de Precios de Pantallas Led Arco vs. Competencia

MES	S/. 15,000.00	MES	S/. 20,000.00	MES	S/. 17,000.00	MES	S/. 10,000.00	
PUBLIMOVIL		PUNTO V	'ISUAL	CLEAR CH	IANEL	ARCO		
SPOTS	977	SPOTS	2400	SPOTS	1440	SPOTS	1710	
SEG X SPOT	7	SEG X SPOT	8	SEG X SPOT	7	SEG X SPOT	8	
TOTAL SEG ANUNC	6,839	TOTAL SEG ANUNC	19,200	TOTAL SEG ANUNC	10,080	TOTAL SEG ANUNC	13,680	
	114		320		168		228	
HORAS ANUNC	1.90	HORAS ANUNC	5.33	HORAS ANUNC	2.80	HORAS ANUNC	3.80	
ANUNCIANTES	10	ANUNCIANTES	4	ANUNCIANTES	7	ANUNCIANTES	5	
HORAS TOTALES	19.00	HORAS TOTALES	21.33	HORAS TOTALES	19.60	HORAS TOTALES	19.00	
DESCANSO	5.00	DESCANSO	2.67	DESCANSO	4.40	DESCANSO	5.00	

En el caso de Arco, se contempla que cada pantalla tendrá un máximo de 5 anunciantes, con un total de 1,710 spots por día, con una duración de 8 segundos por spot, esto permite 5 horas de descanso de la pantalla led.

En la tabla 10.10 se muestra el Plan de Ventas de las pantallas Led, La implementación de estas dos ubicaciones no requerirá nuevas estructuras ya que serán ensambladas en dos ubicaciones ya existentes, inicialmente se implementará en la av. República de Panamá y en el 2017 en Av. Torres Higueras, se ha considerado estas dos ubicaciones porque son las de mayor flujo de tránsito y están ubicadas en zonas cercanas al público objetivo de los actuales y potenciales clientes de Arco.

Tabla 10.10: Plan de Ventas Pantallas Led

Ubicación		2015		2016		2017		2018	2019		
República de Panamá	S/.	180,000	S/.	360,000	S/.	360,000	S/.	360,000	S/.	360,000	
Torres Higueras					S/.	360,000	S/.	360,000	S/.	360,000	
Total sin IGV	S/.	180,000	S/.	360,000	S/.	720,000	S/.	720,000	S/.	720,000	
Total con IGV	S/.	212,400	S/.	424,800	S/.	849,600	S/.	849,600	S/.	849,600	

Elaboración propia

Los ingresos por ventas del primer año se calculan sobre 9 meses, debido a que se estima que los tres primeros meses se gestionará la implementación del equipo (financiamiento, importación e instalación de la pantalla led). En el caso del segundo Led se considera dos años completos y se estima que la recuperación de la inversión por cada Led será en un plazo no mayor a dos años.

En cuanto a los ingresos, se estima que la primera pantalla

Led, tendrá sólo 2 anunciantes en el año 2015 y para los

siguientes años se estima que serán 3 anunciantes, este es el

escenario más conservador, ya que en los casos de la

competencia las pantallas tienen un mínimo de 4 anunciantes

publicitando, según el gerente general de Arco. En el caso de

la segunda pantalla led, se estima que el número de

anunciantes se mantendrá en 3.

Para la elaboración de la evaluación financiera del plan

estratégico propuesto se debe de obtener el COK ya que se

busca que la empresa sea rentable.

Determinación de la tasa de descuento:

Para el cálculo del valor Actual Neto se ha considerado la tasa

del costo de capital de obtenido por el modelo del CAPM

(Capital Asset Pricing Model); el mismo que es calculado en

base a la información de Estados Unidos pero considerando

algunos ajustes para ser aplicado en Arco.

El COK del proyecto fue determinado por la siguiente

fórmula:

 $COK = Rf + B \times (Rm - Rf)$

Dónde:

Rf: Tasa libre de Riesgo

Rm: Rendimiento de Mercado

B: beta promedio del Mercado

229

En la tabla 10.11, se muestran los valores de la tasa libre de riesgo (4.27%) y el rendimiento del mercado (7.34%) son la media geométrica de los últimos 10 años obtenido de fuentes confiables de proyección financiera como lo es la página de Damodarán. Se ha considerado el beta de la empresa Clear Channel (1.31) en lugar del beta del sector de publicidad (1.03), esto con el propósito de ajustar más el cálculo.

Estos datos se reemplazaron en la fórmula del CAPM obteniéndose como resultado 8.3% el mismo que se deflactó considerando la inflación de Estados Unidos (2.36%) dando como nuevo resultado 5.8%. Este Cok es el valor real para la ejecución de proyectos en Estados Unidos.

Para hallar el costo de capital aplicado a la empresa Arco, se adicionó el Riesgo País de Perú (1.59%) y el Riesgo propio del negocio (10%) obteniendo el Cok proyectado de 17.39% al cual se le aplica la inflación de 2.13% obteniendo finalmente el Cok de 19.89% el mismo que se utilizará como tasa de descuento de Arco.

Tabla 10.11: Cálculo del CAPM de Arco

CAPM = Rf + b * (F	Rm - Rf)
FF1111	
<u>EEUU</u> Rf	4.27%
Rm	7.34%
Prima Riesgo	3.07%
Beta Apalancada	1.31
Beta Desapalancada	
COK	0.200/
COK n	8.30%
Inflacion EEUU:	2.36%
milacion ELOO.	2.3070
COKr = 1+ COKn	-1
1+ inflación	
COK r =	5.80%
Riesgo País Peru	1.59%
Riesgo del negocio	
COK proyectado = 5.8	
COK proyectado	17.39%
Tasa de Inflación esp	erada Perú
COKn = (COKr + 1) * (1 ≠ inflació
COMIT (COMIT I) (I i illilacio
COKn	19.89%

Tabla 10.12: Estado de situación financiera

ARCO PUBLICIDAD EXTERIOR SA ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 31 de Diciembre del 2013 (Expresado en Nuevos Soles) **ACTIVO PASIVO CORRIENTE ACTIVO CORRIENTE** Sobregiros bancarios Caja y Bancos 124,957 Tributos por pagar 198,791 Cuentas por Cobrar Comerciales 297,026 154.745 Cuentas por pagar comerciales 973,775 Otros activos corrientes 1,004,464 Obligaciones financieras **TOTAL ACTIVO CORRIENTE** 1,426,447 **TOTAL PASIVO CORRIENTE** 1,327,311 **PASIVO NO CORRIENTE ACTIVO NO CORRIENTE** Ventas diferidas Inmuebles, Maquinaria y Equipo Provisión para beneficios sociales 4,366 Costo 1,661,286 **TOTAL PASIVO NO CORRIENTE** 4,366 Depreciación acumulada (290,999) PATRIMONIO NETO Otros activos **TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE** 653,500 1,370,287 Capital Resultados acumulados 489,708 Resultado del ejercicio 321,848

2,796,734

Elaboración propia

TOTAL ACTIVO

10.2.1. Proyección de Estados Financieros (sin estrategia y con estrategia)

En este punto presentaremos los Estados Financieros proyectados en base al último Estado Financiero recibido de Arco del 2013. Se considerará la proyección para el escenario conservador sin estrategia y con estrategia (considerando la estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto).

TOTAL PATRIMONIO NETO

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

1,465,056

2,796,734

10.2.2. Estado de Resultados (sin estrategia y con estrategia)

La siguiente proyección se realizó bajo el escenario conservador y sin aplicar el plan estratégico, el mismo que daría como utilidad neta sobre las ventas de 13.4%, 15.7%, 18.7%, 18.1%, 19.1% del 2015 al 2019.

Los gastos financieros corresponden a los préstamos que anualmente solicitan como capital de trabajo para la inversión en nuevas estructuras publicitarias y convenios municipales.

Tabla 10.13: Estado de Resultados Proyectados – sin estrategia

ARCO PUBLICIDAD EXTERIOR SA ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (Expresado en Nuevos Soles)											
	2015	2016	2017	2018	2019						
Ventas Netas	3,534,574	3,929,119	4,339,782	4,782,714	5,270,855						
Costo de Ventas Utilidad Bruta	(2,033,955) 1,500,619	(2,260,994) 1,668,125	(2,497,308) 1,842,473	(2,752,192) 2,030,523	(3,033,090) 2,237,765						
Gastos Administrativos	(671,113)	(675,252)	(679,578)	(684,099)	(688,826)						
Utilidad Operativa	829,506	992,873	1,162,896	1,346,423	1,548,938						
Otros Ingresos (Gastos)											
Enajenacion de activo fijo	-	-	-	-	-						
Costo de enajenacion de activo fijo	-	-	-	-	-						
Gastos Financieros	(154,046)	(112,000)	(112,000)	(112,000)	(112,000)						
Resultado antes de I.R.	675,460	880,873	1,050,896	1,234,423	1,436,938						
Impuesto a la renta 30%	(202,638)	(264,262)	(315,269)	(370,327)	(431,082)						
Resultado del ejercicio	472,822	616,611	735,627	864,096	1,005,857						
Utilidad Neta / Ventas	13.4%	15.7%	18.7%	18.1%	19.1%						

Elaboración propia

La siguiente proyección (tabla 10.14), se realizó bajo el escenario conservador y aplicando el plan estratégico, el mismo que daría como utilidad neta sobre las ventas

de 14.4%, 17.4%, 22.5%, 20.1%, 20.8% del 2015 al 2019.

Se ha considerado como gastos financieros los gastos regulares (sin estrategia) y los gastos del leasing de las dos pantallas led.

Tabla 10.14: Estado de Resultados Proyectados – con estrategia

Al	ARCO PUBLICIDAD EXTERIOR SA ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (Expresado en Nuevos Soles)							
	2015	2016	2017	2018	2019			
Ventas Netas	3,893,584	4,599,682	5,444,378	5,961,345	6,466,570			
Costo de Ventas	(2,240,546)	(2,646,867)	(3,132,943)	(3,430,430)	(3,721,159)			
Utilidad Bruta	1,653,038	1,952,815	2,311,435	2,530,915	2,745,411			
Gastos Administrativos	(676,457)	(683,721)	(691,509)	(699,864)	(708,826)			
Utilidad Operativa	976,581	1,269,095	1,619,925	1,831,052	2,036,584			
Otros Ingresos (Gastos)								
Enajenacion de activo fijo	-	-	_	_	_			
Costo de enajenacion de activo fijo	-	-	_	-	-			
Gastos Financieros	(176,725)	(124,948)	(140,087)	(120,999)	(112,000)			
Resultado antes de I.R.	799,856	1,144,147	1,479,838	1,710,053	1,924,584			
Impuesto a la renta 30%	(239,957)	(343,244)	(443,951)	(513,016)	(577,375)			
Resultado del ejercicio	559,899	800,903	1,035,887	1,197,037	1,347,209			
Utilidad Neta / Ventas	14.4%	17.4%	22.5%	20.1%	20.8%			

Elaboración propia

10.2.3. Proyección de flujos (sin estrategia y con estrategia)

La proyección de los flujos sin estrategia se realizó considerando en ingresos las ventas regulares de Arco incluyendo el crecimiento normal propio de la industria y según la data histórica.

En la tabla 10.15 se muestra el flujo proyectado de Arco, en el que se puede apreciar que el incremento de los egresos está en función proporcional a los ingresos. El incremento en la inversión en activos corresponde a la construcción de estructuras en nuevas ubicaciones y a la mejora de las inversiones existentes.

En el caso de los préstamos obtenidos, se considera s/560,000 anualmente para poder soportar la estructura de costos y gastos de la empresa. Cabe precisar que la mayoría de préstamos son a corto plazo y la tasa de interés que cobra el banco está alrededor del 20%.

Tabla 10.15: Flujo Proyectado – Sin estrategia (Años 2015 – 2019)

ARCO PUBLICIDAD EXTERIOR SA FLUJO PROYECTADO SIN LA EJECUCIÓN DEL PLAN

PROYECCIÓN	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	4,170,797	4,636,361	5,120,942	5,643,603	6,219,608
Ventas regulares	4,170,797	4,636,361	5,120,942	5,643,603	6,219,608
Ventas por penetración					
Ventas por Pantallas led					
Egresos	-3,316,854	-3,493,097	-3,681,087	-3,881,652	-4,095,681
Compra de materiales	-512,462	-543,209	-575,802	-610,350	-646,971
Pago a contratistas	-305,195	-323,507	-342,917	-363,492	-385,302
Pago al personal	-523,963	-523,963	-523,963	-523,963	-523,963
Pago de tributos	-271,559	-287,853	-305,124	-323,431	-342,837
Pago de Alquileres	-516,815	-547,824	-580,693	-615,535	-652,467
Pago de Servicios Públicos	-30,000	-30,000	-30,000	-30,000	-30,000
Pago de Licencias	-483,360	-512,362	-543,103	-575,689	-610,231
Comisiones	-318,000	-337,080	-357,305	-378,743	-401,468
Convenios	-308,000	-338,800	-372,680	-409,948	-450,943
Pago Arbitrios	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000
Pago de seguros	-14,000	-14,000	-14,000	-14,000	-14,000
Pagos varios	-26,500	-27,500	-28,500	-29,500	-30,500
Flujo Operativo	853,943	1,143,264	1,439,855	1,761,951	2,123,927
Inversión en activos	(351,920)	(373,035)	(395,417)	(419,142)	(444,291)
Flujo Económico	502,023	770,228	1,044,438	1,342,809	1,679,636
Préstamos Obtenidos	560,000	560,000	560,000	560,000	560,000
Amortización de Préstamos	-770,230	-560,000	-560,000	-560,000	-560,000
Pago de Intereses	-154,046	-112,000	-112,000	-112,000	-112,000
Flujo Financiero	-364,276	-112,000	-112,000	-112,000	-112,000
Flujo Neto Sin estrategia	S/. 137,747	S/. 658,228	<i>S/. 932,438</i>	S/. 1,230,809	S/. 1,567,636
Flujo Neto / ingresos claboración propia	3.30%	14.20%	18.21%	21.81%	25.20%

La proyección de los flujos con estrategia se realizó considerando en ingresos las ventas regulares de Arco incluyendo el crecimiento normal, las ventas generadas por la colocación de los elementos disponibles (estrategia de penetración de mercado) y finalmente los ingresos por ventas de las pantallas Led (estrategia de desarrollo de producto).

Los gastos se han presentado de forma separada para diferenciar los gastos sin estrategia y nos nuevos gastos que demandaría la nueva estrategia. En egresos adicionales se han considerado los gastos de mantenimiento de estructuras para alcanzar el 85% planteado en el BSC, el costo del software documentario es anual y también aporta para la disminución de tiempos, el mantenimiento de pantalla Led el inherentes como seguro son la. implementación de la misma. Los gastos de consultor son por única vez al igual que la capación en uso del CRM.

Se mantiene la inversión en activos regulares tal cual se estableció en la proyección del flujo sin estrategia. En el ámbito financiero la variación se genera por la adquisición e instalación de las pantallas Leds las mismas que serán financiadas por leasing a dos años cada una en diferentes tiempos.

En la siguiente tabla se puede apreciar lo mencionado en los párrafos precedentes

Tabla 10.16: Flujo Proyectado – Con estrategia

 $(A\tilde{n}os\ 2015 - 2019)$

ARCO PUBLICIDAD EXTERIOR SA

FLUJO PROYECTADO CON LA EJECUCIÓN DEL PLAN

PROYECCIÓN	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	4,594,429	5,427,625	6,424,366	7,034,387	7,630,552
Ventas regulares	4,092,397	4,557,961	4,975,342	5,498,003	6,074,008
Ventas por penetración	289,632	444,864	599,424	686,784	706,944
Ventas por Pantallas led 1	212,400	424,800	424,800	424,800	424,800
Ventas por pantalla led 2	,	,	424,800	424,800	424,800
ventus per pantana rea 2		L	,000	,000	,000
Egresos	-3,316,854	-3,493,097	-3,681,087	-3,881,652	-4,095,681
Compra de materiales	-512,462	-543,209	-575,802	-610,350	-646,971
Pago a contratistas	-305,195	-323,507	-342,917	-363,492	-385,302
Pago al personal	-523,963	-523,963	-523,963	-523,963	-523,963
Pago de tributos	-271,559	-287,853	-305,124	-323,431	-342,837
Pago de Alquileres	-516,815	-547,824	-580,693	-615,535	-652,467
Pago de Servicios Públicos	-30,000	-30,000	-30,000	-30,000	-30,000
Pago de Licencias	-483,360	-512,362	-543,103	-575,689	-610,231
Comisiones	-318,000	-337,080	-357,305	-378,743	-401,468
Convenios	-308,000	-338,800	-372,680	-409,948	-450,943
Pago Arbitrios	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000
Pago de seguros	-14,000	-14,000	-14,000	-14,000	-14,000
Pagos varios	-26,500	-27,500	-28,500	-29,500	-30,500
Egresos Adicionales - Plan Estratégico	-149,830	-100,950	-206,950	-156,950	-171,950
Plan de Mantenimiento de estructuras	-25,370	-25,370	-25,370	-25,370	-25,370
Software de Gestión Documentaria	-7,080	-7,080	-7,080	-7,080	<i>-7,080</i>
Capacitación uso CRM	-1,180				
Capacitación de colaboradores	-7,500	-7,500	-27,500	-7,500	-27,500
Asesoría consultor	-17,700				
Nuevo convenio de led	-30,000		-30,000		
Mantenimiento Pantalla	-56,000	-56,000	-112,000	-112,000	-112,000
Seguro Pantalla	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	
Flujo Operativo	1,127,745	1,833,578	2,536,329	2,995,785	3,362,921
[, ., .	254 222	272 225	205 447	440.440	444.004
Inversión en activos regulares	-351,920	-373,035	-395,417	-419,142	-444,291
Flujo Económico	775,825	1,460,542	2,140,912	2,576,643	2,918,630
Tujo Economico	773,023	1,400,542	2,140,512	2,370,043	2,310,030
Préstamos Obtenidos	560,000	560,000	560,000	560,000	560,000
Amortización de Préstamos	-770,230	-560,000	-560,000	-560,000	-560,000
Pago de Intereses	-154,046	-112,000	-112,000	-112,000	-112,000
Pago cuota Leasing	-186,475	-153,797	-267,336	-157,760	-
Pago de Dividendos	-	-167,970	-240,271	-414,355	-598,518
Flujo Financiero	-550,751	-433,767	-619,607	-684,115	-710,518
	,				•
Flujo Neto con estrategia	225,075	1,026,775	1,521,305	1,892,528	2,208,112
Flujo Neto / ingresos	4.9%	18.9%	23.7%	26.9%	28.9%
Elaboración propia					

En el flujo de caja proyectado con estrategia se ha considerado el pago de dividendos a los accionistas como política, ya que en la actualidad Arco no tiene establecido una norma al respecto, por ello no se considera en la proyección del flujo sin estrategia.

A partir de la año 2016 con un 30% de las utilidades del ejercicio anterior, para el 2017 este porcentaje se mantiene. Para el 2018 y 2019 los porcentajes son de 40% y 50% respectivamente.

10.2.4. Evaluación financiera

En la evaluación financiera se ha considerado analizar el diferencial entre los flujos proyectados con y sin estrategia en el escenario conservador, que da como resultado flujos positivos en cada uno además de un Valor Actual positivo.

No se puede hallar la TIR, debido a que no hay inversión inicial.

Tabla 10.17: Flujos Incrementales Proyectados

 $(A\tilde{n}os\ 2015 - 2019)$

PROYECCIÓN	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo Neto Sin estrategia	137,747	658,228	932,438	1,230,809	1,567,636
Flujo Neto con estrategia	225,075	1,026,775	1,521,305	1,892,528	2,208,112

DIFERENCIA EN EL FLUJO NETO CON Y SIN EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

PROYECCION	2015	2016	2017	2018	2019
Diferencia de Flujo con y sin estrategia	87,327	368,547	588,867	661,719	640,476

Valor Actual Neto (VAN)	S/.	1,249,827.48
СОК		19.89%

Elaboración propia

Como resultado del análisis realizado se ha obtenido los siguientes indicadores financieros:

Tabla 10.18: Indicadores Financieros

Indicador	Resultado
VAN	S/. 1,249,827
COK	19.89%
WACC	16.37%

Elaboración propia

A continuación, en la tabla 10.19 se muestra el detalle del cálculo del WACC.

Tabla 10.19: Cálculo del WACC

Estructura capital	Monto	Peso	Costo	WACC
Capital	S/. 653,500	40%	20%	8%
Deuda	S/. 973,775	60%	20%	8%
Estructura capital	S/. 1,627,275	100%		16.37%

Elaboración propia

La tabla 10.20 muestra la proyección del ROE el mismo que actualmente se encuentra en 22%, sin aplicar la estrategia se observa que el ROE baja al 18% para el año 2019; con la implementación de la estrategia se espera que al 2019 el ROE llegue al 25%, el mismo que supera las expectativas del accionista ya que el objetivo principal es mantener la rentabilidad (ROE de 22%).

Tabla 10.20: Proyección de ROE

ROE	2013	2015	2016	2017	2018	2019
Sin est.	22%	20%	21%	20%	19%	18%
Con est.	22%	23%	26%	27%	26%	25%

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

A continuación detallaremos las conclusiones a las que hemos llegado a partir de nuestra investigación:

- La industria de publicidad exterior se encuentra en madurez con crecimiento, esto debido a que esta industria tiene una alta correlación con el crecimiento del PBI, y se proyecta un crecimiento del mismo para los próximos años.
- La estructura organizacional actual no guarda relación con la realidad de la empresa, las funciones se duplican o cruzan y no hay manual de funciones ni procedimientos, por ello las jerarquías no están definidas.
- La visión y misión de Arco han sido reformuladas, debido a que estas no respondían a los objetivos estratégicos de largo plazo de la empresa y no reflejaba una interrelación entre ellas. No existe difusión de los objetivos de la empresa.
- El análisis PESTEL realizado se han encontrado varias oportunidades que afectan de manera favorable a la industria de la publicidad exterior, como por ejemplo las expectativa de crecimiento del PBI, los índices de confianza del inversionista y del consumidor, le crecimiento de la

clase media a nivel nacional y el desarrollo económico de las principales ciudades al interior del país.

- Dentro de las amenazas encontradas en el análisis PESTEL, se encuentra la inseguridad ciudadana, concientización de la contaminación visual, el mayor uso de internet y el incremento anual de la UIT, las mismas que han sido analizadas en las diferentes matrices desarrolladas.
- En el análisis de la industria realizado la matriz de atractividad de la industria refleja un resultado poco atractivo con un resultado ponderado de 2.505, ello debido al alto poder de negociación que ejercen tanto clientes como proveedores como son las municipalidades distritales y los dueños de los predios que alquilan sus espacios para la colocación de elementos publicitarios.
- A nivel competitivo Arco se encuentra en un buen nivel ya que a pesar de su pequeño tamaño se mantiene dentro de los estándares de los competidores más cercanos (Petty y JMT).
- Arco está considerada como una empresa que brinda servicios de calidad a precios competitivos y se destaca por su flexibilidad, puntualidad y servicio personalizado.
- La empresa no cuenta con herramientas de gestión administrativa que le permitan ser más rápidos que los líderes del mercado, en el envío de presupuestos, reportes fotográficos, entre otros documentos,

- Según el análisis de benchmarking y comparación con los líderes de la industria a nivel de servicio, Arco se encuentra dentro de los estándares de los líderes del mercado. Sin embargo, el nivel de ocupación de los elementos publicitarios es más bajo, esto por la baja llegada con a las agencias de medios; al igual que el número de convenios con municipalidades el mismo que es ampliamente menor al de los líderes de mercado, ello por el nivel de inversión que esto implica.
- Las ventajas competitivas y diferenciadoras de Arco son: Flexibilidad, precios competitivos, servicio personalizado y soluciones integrales (trámites municipales y licencias).
- Arco no cuenta con un plan de ventas anual, ni una política de captación de clientes.
- No existen indicadores ni un plan de seguimiento para los diferentes procesos de la empresa.
- Las agencias de medios están dispuestas a trabajar con nuevas empresas de Publicidad Exterior siempre y cuando brinden un adecuado Servicio al Cliente, cumplan son sus compromisos y cuenten con permisos actualizados. Arco, tiene una importante oportunidad para brindar sus servicios a través de agencias de medios.
- El estudio cualitativo realizado ha permitido recoger información relevante del entorno externo vinculado a los

clientes, agencias de medios y expertos; con lo cual se ha visto fortalecido el desarrollo del presente plan Estratégico.

- El estudio cualitativo de las agencias de medios demostró que están dispuestas a trabajar con nuevas empresas de PE siempre y cuando reciban un adecuado servicio al cliente, serio y responsable.
- El estudio cualitativo ha demostrado que las empresas de PE, competidoras directas de Arco tienen problemas en cuanto a la calidad del servicio al cliente que ofrecen.
- El estudio cualitativo de clientes, agencias de medios y expertos ha demostrado que la tecnología siempre es valorada. Por esa razón la implementación de pantallas led y el alquiler de los mismos tiene actualmente demanda.

11.2. Recomendaciones

A continuación detallaremos las recomendaciones a las que hemos llegado a partir de nuestra investigación:

- Se recomienda redefinir el organigrama de la empresa. Así mismo, se propone que las gerencias sean nombradas "áreas funcionales", ya que realmente no hay gerentes asignados para estos puestos y sólo existe el Gerente General. (ver Anexo 11).
- Se propone alinear todas las áreas funcionales al mismo nivel jerárquico, debido a que se complementan entre ellas y

ninguna se sobrepone, la interrelación entre ellas es consultiva.

- Para el alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa, se recomienda la difusión y monitoreo de las mismas mediante encuesta de cultura organizacional a los colaboradores.
- Según la estrategia del océano azul, en la matriz de las acciones cuatro se ha planteado Servicio crear: personalizado, flexibilidad en servicio, flexibilidad contractual y gestión de licencias y trámites a solicitud. A modo de diferenciarse de la competencia y crear un océano azul.
- Según el análisis realizado en las matrices desarrolladas en el capítulo 7, se recomienda implementar la estrategia de Penetración de mercado y Desarrollo de producto como estrategia contingente.
- Para la estrategia de Penetración de mercado se recomienda:
 ofrecer las ubicaciones disponibles a precios más bajos,
 ofrecer los elementos publicitarios a las agencias de medios,
 ofrecer promociones especiales.
- En cuanto a la estrategia contingente de desarrollo de producto, se plantea sólo incursionar en avisos publicitarios en pantallas led.

- Adicionalmente, se recomienda implementar: un CRM (software libre), un sistema de gestión documentaria y la página web de Arco. Además de establecer políticas de facturación en moneda nacional y extranjera.
- Para que la empresa sea sostenible en el tiempo y trascienda, se ha planteado estructurar un plan de sucesión, para asegurar la continuidad de la misma.
- Se hace necesario Implementar políticas de buen gobierno corporativo, estas políticas asegurarán la transparencia en las decisiones que se vayan a tomar en el futuro, además generará orden y fluidez en las operaciones y procesos de la empresa.
- Se recomienda establecer manuales de funciones y procesos los mismos que ayudarán a definir roles de cada uno de los miembros de la organización, así como sus alcances.
- Según el planteamiento desarrollado por medio del Balanced Scorecard, se ha establecido monitorear los objetivos estratégicos a través de los indicadores.
- En perspectiva financiera, se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos: mantener la rentabilidad, incrementar la participación de mercado y las ventas.
- En perspectiva del cliente se proponen los objetivos estratégicos siguientes: posicionamiento de la empresa por

calidad y servicio personalizado; además de mejorar la propuesta de valor.

- Para procesos internos se propone mejorar operaciones, el departamento de licencias, administración, ventas y promoción.
- En aprendizaje y crecimiento se propone capacitar al personal, sistematizar los procesos y fortalecer la institucionalidad de Arco.
- Para los puntos anteriores se han establecido indicadores, fórmulas, metas anuales, iniciativas estratégicas, y responsables. Además se ha estructurados un cronograma y presupuesto para las iniciativas estratégicas.
- Se ha planteado un plan de ventas con precios bajos para los elementos disponibles e indicadores para monitorear este ítem como parte de un plan menos pasivo de ventas.
 Además se propone incursionar con agencias de medios como clientes como parte de una actividad promocional que ayude a llevar a cabo el plan de ventas.
- Se le recomienda a la empresa Arco aprovechar las fortalezas valoradas dentro del rubro, con las cuales cuenta y que gracias al estudio cualitativo se ha reafirmado.
- Se recomienda ejecutar el presente plan estratégico.

ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica – Estudio Cualitativo

ESTUDIO CUALITATIVO DECRIPCCIÓN DEL PROCESO DE ELECCIÓN DE PUBLICIDAD EXTERIOR Y DE LA EMPRESA A CONTRATAR

Cliente : Arco Publicidad Exterior S.A

Responsables: Gustavo Castillo

Mabel Cornejo Karina Gutierrez

1. Antecedentes

El presente estudio se realiza por la importancia que cobra el determinar los factores clave que intervienen e influyen en el proceso de elección para la inversión en publicidad exterior (dentro del mix de medios), las empresas a contratar para dicho fin y el posicionamiento de la empresa Arco Publicidad S.A.

Se basa en la información cualitativa obtenida a través de la realización de entrevistas en profundidad a grupos de interés que intervienen en el proceso antes descrito: Clientes, Agencias de Medios y Expertos.

2. Términos de Referencia

2.1 Propósito de Estudio:

Determinar la percepción de la imagen y posicionamiento que tiene actualmente la empresa Arco Publicidad Exterior S.A, los factores clave en el proceso de compra de las agencias de medios (en términos de elección de empresas de PE y mix de medios), y finalmente conocer la participación de mercado de las empresas de PE y la situación financiera de la Industria

2.2 Objetivos del Estudio:

Se cumplen en base a la información obtenida a través de entrevistan en profundidad realizadas a tres grupos de interés dentro del rubro de Publicidad Exterior, siendo los siguientes:

Clientes: Conocer los principales factores que determinan la empresa de PE con la cual van a trabajar, atributos que valoran y evaluación cualitativa de la empresa Arco Publicidad

Agencias de Medios: Conocer el tipo de clientes o productos para los cuales ofrecen publicidad exterior, descripción del proceso de elección de las empresas de PE con las cuales van a trabajar, así como la segmentación utilizada.

Expertos: Recoger información acerca del Market Share y la situación financiera de la industria de PE, razones para el uso de publicidad exterior y tendencias dentro del rubro

3. Metodología

La técnica de muestreo que se aplicará a la presente investigación es la de Muestreo No Probabilístico y por conveniencia en base al juicio del investigador y su experiencia. Por ello se han considerado dentro de la población 3 grupos de interés

3.1 Entrevistas a profundidad a

- Clientes
- Agencias de Medios
- Expertos

4. Personal Responsable de la realización del estudio

- Ingeniero Electrónico Gustavo Castillo Nieto, egresado de la UPC.
- Licenciada Mabel Cornejo Echevarria, egresada de la USIL.
- Contadora pública, Karina Gutierrez, egresada de la UTP,

5. Cronograma

Entrevistas realizadas del 01 de Junio al 31 de Julio del 2014

6. Requerimientos

Solicitud de entrevistas a profundidad a cada uno de los grupos de interés: Clientes, Agencias de Medios y Expertos. Para ello hemos buscado y obtenido el apoyo de la USIL para la elaboración de cartas de presentación que nos ayuden a concretar citas con los agentes mencionados.

Anexo 2: Entrevista 1 - Estudio Cualitativo - Clientes

ENTREVISTA : Ing. Jaime San Martin CARGO : Gerente Comercial

EMPRESA : VSI INDUSTRIAL SAC

¿Cómo vislumbran este año con respecto al crecimiento de su empresa?

Nosotros manejamos dos líneas de productos. Unas son griferías, nuestra marca es la marca líder y está digamos orientada a un segmento medio alto y alto. Es una marca madura, entonces el crecimiento, al ser líderes del mercado y tener una gran porción del mercado, los crecimientos en esta categoría de griferías son más lentos que en sanitarios. En la categoría de sanitarios están recién desde el 2008.

En la categoría de griferías esperan un crecimiento del 6% al 8%, mientras que en sanitarios se espera un crecimiento del 50%.

Tienen una nueva categoría denominada, accesorios de baño y los están comercializando en muchos otros puntos de venta.

Con respecto a la inversión total en publicidad ¿Qué resultados les ha traído?

Se maneja publicidad en medios escritos especializados, revistas de construcción, para usuarios finales, se manejan diarios regionales, periódicos a nivel de Lima y Provincia.

Se espera que la publicidad exterior reditúe mucho más que en medios escritos. Se tienen paneles con Arco Publicidad que se mantienen a lo largo de todo el año. También se utilizan paletas y vallas, sin embargo creo que los resultados han sido más efectivos al hacer uso de paletas y paneles exteriores como los de Arco Publicidad.

¿Cómo ha evolucionado el presupuesto de marketing en su empresa?

En cuanto a la publicidad, la tendencia desde el año pasado ha sido priorizar publicidad exterior en lugar de medios escritos, sin dejar medios escritos.

¿Planean incrementar/reducir la inversión en publicidad? Mantenerla

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes? ¿Podría hacer un ranking de medios?

Mira nosotros no hacemos televisión ni radio, nosotros priorizamos nuestra inversión publicitaria en publicidad exterior y luego en medios escritos como periódicos y revistas especializadas.

¿Dejaría de invertir en publicidad exterior? ¿Por qué?

No creo, sirve para mantener la marca.

¿Con qué empresas de publicidad exterior han trabajado?

Con ARCO PUBLICIDAD, Clear Channel y con Punto Visual, en realidad se ha trabajado con varias, sin embargo con la que se trabaja más es con Arco Publicidad ¿Cómo las encontraron? ¿Quién realizó la búsqueda?

En el caso de Arco Publicidad se tiene una relación de trabajo que se mantiene y se lleva desde hace tiempo. La búsqueda se hace a través de la jefa de publicidad, en base a cotizaciones y presupuestos se probó con otras empresas.

¿En qué medios buscaron? ¿Dónde buscan?

Por contacto.

¿Con cuáles siguen trabajando? ¿Por qué?

En la actualidad, mayoritariamente con Arco Publicidad. En el caso de Arco, el servicio es excelente porque se tiene una relación de amistad y trabajo y el Sr Cornejo siempre me ha ayudado a resolver problemas. En muchas oportunidades el Sr Cornejo me ha solucionado mis problemas e inconvenientes.

¿Cómo decidieron trabajar con ellas?

Cuando ingresé a VAINSA, se trabajaba mucho con Clear Channel, al parecer por una relación de amistad con el dueño, pero por razones de presupuesto fuimos entrando con Arco Publicidad Exterior hace como trece años.

¿Cómo es que llegamos a Punto Visual?, el señor Cornejo no tiene paletas ni vallas, es por ello que posteriormente, por una recomendación del directorio, incursionamos en vallas con Carteleras Peruanas (de Punto Visual)

¿Qué Agentes intervienen en la decisión? ¿Quiénes y Cómo?

Dentro de los agentes que intervienen se tiene a: El Directorio, La jefa de publicidad, La Gerencia Comercial.

Esto se realiza de acuerdo a la necesidad, cotizaciones y el presupuesto disponible.

¿Quién es el agente decisor y Por qué?

Los anteriormente mencionados, y en base a cotizaciones y presupuestos

¿Qué Atributos valora más en el proceso de compra de PE (de manera espontánea)?

Creo que la ubicación es uno de ellos, la atención y el servicio que pueda brindar el proveedor. Por ejemplo en el Norte del País he tenido lonas que se han roto, y el reemplazo debe realizarse rápido. Yo solo debo preocuparme por contratar y pagar el servicio, nada más. El mensaje debe ser claro, único y breve. Por ejemplo, un panel no sirve para nada si tiene mucha saturación a causa de la exagerada información que se muestra en él.

Según la siguiente lista:

¿Cuáles son los principales factores que determinan la empresa de publicidad exterior con la que van a trabajar?

Servicio al Cliente, Flexibilidad, Tiempo de Respuesta

¿Cuál es el más importante? Ranking top 5

La ubicación, el trato personalizado (servicio al cliente), tiempo de respuesta, asesoría y flexibilidad.

Según estos factores ¿cómo eligen, qué predomina?

Trabajamos principalmente con una solo empresa que sabemos nos va a responder bien.

¿Trabajan con agencia de Medios? ¿Cuál?

No, solo agencia de publicidad.

¿Cómo la eligieron, Quién eligió? ¿Quién decidió?

Tal y como se comentó, por contacto. Se eligió por reducción de presupuesto.

En general si tuviera que nombrar personas que influya en la elección (dentro y fuera del área) (Agencia de Medios) ¿quién sería?

El directorio

A nivel de "calidad" en el servicio de PE. ¿Cuáles son los principales aspectos para determinar la calidad del servicio?

No solamente es la calidad, sino también el servicio. Es una suma de cosas porque muchas veces uno pides cosas no las hacen a tiempo. En muchas oportunidades he tenido inconvenientes y el Sr. Cornejo nos ha ayudado. En caso de Punto Visual y Clear Channel el servicio es más frío.

La rapidez es importante, porque muchas veces las campañas se hacen a última hora y uno debe estar corriendo.

Y ¿tienen algún sistema de medición de la calidad? ¿Cómo?

De acuerdo al tiempo de respuesta y flexibilidad.

¿Cuáles son las formas de pago actuales que tiene con sus proveedores de PE?

Actualmente las formas de pago son las que tengo con Arco. Teníamos el sistema de factoring, ahora tenemos el FED.

Esto se hizo a solicitud de nuestro departamento de finanzas, han dicho "No, porque voy a usar mi línea (de crédito) que use su línea él proveedor".

Ahora el Sr Cornejo obtiene una línea en el banco y le pueden dar dos adelantos contra nuestra factura.

Y ¿Cuáles son las que desearían?

Las que desearíamos justamente es el FED.

Y ¿Con qué plazos?

Por ejemplo Clear Channel me cobra mensualmente e incluye todo: Cobro por licencia, todo, menos la lona o el equivalente.

En el caso de Arco tenemos: El techo, la licencia, el alquiler del servicio de paneles 30, 60, 90.

Sobre las frecuencias de Inversión en PE

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE? y ¿en qué consiste?

No tenemos un mecanismo para esa medición. Tenemos investigación de mercado que nos indica el posicionamiento de la marca.

Se asocia a la marca con algo, por ejemplo: "Vainsa Calidad y Garantía"

Nosotros lo que hacemos es una publicidad de sostenimiento de marca, de presencia. No hacemos una publicidad tipo Burger King que cambia dinámicamente.

¿Cuántas campañas al año de publicidad desarrollan (en general)?

Depende el medio, escrito o en publicidad exterior.

Y ¿en PE?

No muchas, actualmente solo una o dos.

¿Cuántos cambios de gigantografías realizan al año?

Usualmente cada 6 meses se hacen cambios vinculados a las campañas de venta.

¿El número de cambios que realizan es el deseado por el área?

Ouisiéramos hacerlo una o dos veces al año

¿Qué tipo de circuitos manejan actualmente?¿Cuántos?

Solamente para el caso de Paletas se tiene algún tipo de circuitos. Para el caso de PE no.

¿El número de circuitos es el deseado por el área?

Lo requerido

¿Qué tipo de elementos en PE utilizan actualmente

Paletas, Vallas y Paneles

¿Qué complementos desearían en los actuales elementos de PE?

Nos gustaría tener neón.

¿Les gustaría utilizar otros elementos de PE? ¿Cuáles?

Paletas y Vallas, primordialmente Paletas

Percepción de la nueva tecnología en publicidad exterior

¿Qué opina de tecnología actual en PE?

He visto las pantallas led, son muy bonitas pero también muy peligrosas

¿Y qué opina de la nueva tecnología en PE?

Es muy visual, por ejemplo los letreros de la vía expresa, a las cuales también les han incluido neones. En cuando a led, por lo menos nosotros consideramos, el mensaje en la publicidad debe ser muy rápido y si uno tiene una secuencia tipo comercial, es muy poco el mensaje que uno ve.

Actualmente ¿están invirtiendo PE con tecnología? ¿Por qué?

En cuanto a paneles luminosos no he tenido la oportunidad de incursionar, quizás algún día el Sr Cornejo tenga algo, habría que ver, podría ser una opción.

Y ¿en qué tipo de elementos con tecnología?

Primordialmente lo mencionado.

En qué tipo elementos les gustaría invertir?

En iluminación con neón y led podría ser interesante.

¿Qué elemento sería el más importante? Tops y Razones

Por el momento iluminación con neón

¿Cuáles son las ventajas de la nueva tecnología en Pe?

La iluminación puede hacer más vistosa a la PE estática.

Percepción del mercado de PE en la actualidad en comparación con otros países

¿Ha tenido oportunidad de analizar los elementos de PE en otros países?

La publicidad exterior es más reducida localmente, acá es una locura

¿Qué tipo de elementos nuevos ha visto que no hay en el Perú?

Prácticamente lo mismo

¿Alguno le llamó la atención?

Es más reducida

¿Cómo ve el desarrollo de la PE en el Perú en comparación con los otros países?

Se encuentra algo saturada.

¿Qué ventajas ofrece la PE?

Exposición de la marca

¿Qué desventajas encuentra en PE? Explicar

Saturación.

¿Cuáles son los principales problemas presentados al contratar PE?

La ubicación, a veces no es la adecuada. En él caso, por ejemplo, en el caso de paneles como los del señor Cornejo tenemos unos paneles que son prácticamente nuestros porque los mantenemos todo el año haciendo un contrato anual, no todas las empresas trabajan así y eso lo he vivido en el caso de vayas y paletas

Uno de los problemas que uno encuentra en publicidad exterior es que:"Yo quiero esta (ubicación) pero esa es la que quieren todos". "La ubicación es súper importante"

Evaluación de la Competencia

¿Qué empresas de PE conoce?

Varias, Clear Channel, Arco, Punto Visual entre otros

¿Conoce a Petty, JMT, Panel Shock, Publimovil, JMT, otras?

En general si conozco a todas, en cuanto a Clear Channel y Punto Visual el servicio es muy frío y poco personalizado mientras que Arco destaca por su servicio al cliente.

Dentro de las empresas de publicidad exterior con las que trabajan ¿existen diferencias entre ellas? ¿Cuáles son? (se pide detalle y ejemplos)

El tipo de trata de uno y otra y el tipo de flexibilidad

¿Cuáles considera que son las mejores empresas de publicidad exterior? ¿Por qué?, ¿cómo la catalogaría?

Aquellas que te solucionan las cosas ofreciéndole un servicio integral

¿En qué son mejores? ¿Qué ventajas tiene trabajar con ellas? ¿Desventajas?

Arco Publicidad es excelente, se caracteriza por su servicio

¿Dejaría de trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

No dejaría de trabajar con Arco

Anteriormente ¿Ha decidido no trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

Si con Punto Visual, se dejó de trabajar con ellos por el presupuesto disponible

Sobre Arco Publicidad Exterior.

Como cliente ¿Cuánto tiempo vienen trabajando con Arco?

Desde hace como 13 años

Y ¿Cómo supo de Arco?

Por contacto con el dueño

¿Cómo catalogaría a Arco?

Una empresa muy buena, por lo que la conozco.

¿Quién es su contacto o quién lo atiende? ¿Cómo lo atiende?

Me atiende el dueño

¿Qué tipo de producto de PE que adquiere con Arco? Razones

Paneles Publicitarios de 14.40 y de 10.80

¿Cuáles son las formas de pago? ¿Qué le parecen las formas de pago?

Era factoring, ahora es FED, y está nueva forma de pago a mi área financiera le parece más adecuada

¿Cuál es la frecuencia de inversión en PE con Arco?

Realizamos contratos anuales para la contratación de Paneles

¿Existe algún factor que diferencie a Arco?

El trato personalizado, el servicio al cliente.

¿Existe algún punto positivo o ventaja de trabajar con Arco?

Te resuelven problemas.

¿Qué factores valora de Arco?

Los antes mencionados

¿Cuáles son los puntos débiles? ¿En qué debería mejorar?

La manera en la actualmente cobra por el servicio prestado.

¿Qué le recomienda a Arco?

Yo recomendaría que me cobre mensualmente, más fácil sería que calculen cuanto es el servicio de todo el contrato y lo prorratee en 12 meses. Justamente esto es algo que ha pedido el área financiera.

¿Qué otros servicios le gustaría percibir de Arco?

Iluminación con neón y que tengan Paletas.

¿Cómo catalogaría el servicio al cliente de Arco?

El servicio de Arco es excelente

Cómo catalogaría a Arco en la atención a sus requerimientos.

La atención se realiza a tiempo

¿Cómo califica la asesoría brindada por Arco?

Muy buena

¿En comparación a las otras empresas Arco es mejor? En qué

En el servicio al cliente y la resolución de problemas (que pueden surgir inesperadamente, relacionados a nuevas campañas y requerimientos)

¿En comparación a las otras empresas Arco es peor? En qué

No, no lo es.

¿En qué podría mejorar el servicio al cliente de Arco?

Por mi lado considero que es excelente

¿A nivel general en qué podría mejorar Arco?

La forma de cobro.

Precio de Arco

¿Cómo catalogaría el Precio en PE que ofrece Arco?

Muy competitivo

Si tuviera que hacer un ranking ¿Quién tendría el mejor precio?

Me parece que Arco

Sobre la Comunicación con Arco

¿Mediante qué medios de comunica con el representante de Arco?

Reuniones, teléfono y por correo.

¿Cómo los catalogaría?

Efectivos

¿Se siente a gusto?

Si

¿Le gustaría comunicarse por otros medios?

Se tienen lo necesario.

En comparación con todas las empresas de PE, ¿con quién mantiene una comunicación más personalizada?

Con Arco.

¿Qué información usualmente requiere?

Fechas de vencimiento de contratos

¿Cómo la recibe?

Vía electrónica

¿Cómo le gustaría recibirla ¿mediante qué medios y/o formatos?

Tal y como se recibe actualmente

Sobre la Recomendación para trabajar con Arco Publicidad Exterior.

¿Planea mantener la relación comercial con Arco?

Si, por el servicio que nos ofrece.

¿Recomendaría los servicios de Arco?

Si, recomendaría el servicio de Arco

Gracias.

Anexo 3: Entrevista 2 - Estudio Cualitativo - Clientes

ENTREVISTA : Sr Martin Castro CARGO : Gerente Comercial

EMPRESA : SOLE – MT INDUSTRIAL

¿Cómo vislumbran este año con respecto al crecimiento de su empresa?

Las estimaciones de ventas para el presente año no se han venido cumpliendo. Se tienen varios factores que han influido siendo uno de ellos el mundial. En esta época la publicidad y el consumo se encuentran orientados hacia otros segmentos.

Con respecto a la inversión total en publicidad ¿Qué resultados les ha traído?

En general ha sido buena, pero algunas veces uno debe recortar gastos. Somos unos convencidos de que nosotros debemos ser unos buenos administradores con los pocos recursos disponibles.

¿Cómo ha evolucionado el presupuesto de marketing en su empresa?

Para mediados del presente año el presupuesto de marketing ha sido lamentablemente reducido. Esto, porque no hemos llegado al porcentaje de ventas esperado para estas fechas y de estos ingresos es de donde sale el presupuesto para las campañas de marketing.

¿Planean incrementar/reducir la inversión en publicidad?

La inversión en PE es fuerte, probablemente reducirla por el momento.

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes?

Podría hacer un ranking de medios... (¿Qué participación o peso le daría cada uno según el presupuesto de su área?... Peso para Publicidad Exterior

Para nosotros tanto las revistas que vienen con diarios como el comercio así como la publicidad exterior, va a depender mucho del tipo de campaña que se realice.

¿Dejaría de invertir en publicidad exterior? ¿Por qué?

No, porque es importante tener presencia en determinadas zonas. En un medio importante, por esa razón no se dejaría de invertir.

¿Con qué empresas de publicidad exterior han trabajado?

Hemos trabajado con Punto Visual y con ARCO PUBLICIDAD,

¿Cómo las encontraron? ¿Quién realizó la búsqueda?

Ingresé a la empresa hace más de quince años, y para el caso de Arco fue por recomendación de otra empresa del grupo a la cual Arco ya le venía brindando el servicio de PE. Usualmente buscando precio bajos y servicio de calidad

¿En qué medios buscaron? ¿Dónde buscan?

Usualmente por contacto y por presupuesto

¿Con cuáles siguen trabajando? ¿Por qué?

Los paneles los trabajamos con Arco Publicidad por el servicio que nos ofrece, contratamos a otras empresas cuando requerimos algún tipo de PE que Arco no tenga disponible como por ejemplo vallas o paletas

¿Cómo decidieron trabajar con ellas?

En cuanto a PE, por los puntos que tienen disponibles. Vienen mil empresas a ofrecernos sus servicios y nosotros efectuamos la evaluamos en base al precio, ubicación y la necesidad que se requiere para la campaña que estemos desarrollando. Nosotros evaluamos: la tarifa más conveniente y la mejor ubicación, y ahí es en donde apostamos

¿Qué Agentes intervienen en la decisión? ¿Quiénes y Cómo?

Básicamente en nuestra empresa la necesidad sale de ventas. Ventas nos indica que, por ejemplo, en el Cono Norte aparecen más centros comerciales y por tanto la importancia de tener presencia.

¿Quién es el agente decisor y Por qué?

Nosotros le enviamos la solicitud a Marketing, indicándoles que requerimos dos o tres paneles en determinada zona. Ellos luego nos traen las ubicaciones que se tienen disponibles y nosotros elegimos en base al presupuesto disponible. El marketing es una ayuda para conseguir los resultados y el presupuesto de marketing sale de un porcentaje de la venta. Entonces yo necesito que marketing haga para que yo llegue, está sociedad debe estar muy bien engranada.

¿Qué Atributos valora más en el proceso de compra de PE (de manera espontánea)?

La ubicación es muy importante, vinculada a la necesidad de cubrir la zona. Por ejemplo: Lima está creciendo hacia el Sur, entonces necesito ubicaciones en esa zona.

¿Cuáles son los principales factores que determinan la empresa de publicidad exterior con la que van a trabajar?

Precio, Ubicación, Servicio al cliente, Tiempo de respuesta, Flexibilidad

¿Cuál es el más importante? Ranking top 5

La ubicación, el precio, el trato personalizado (servicio al cliente), y la flexibilidad.

Según estos factores ¿cómo eligen, qué predomina?

Por la disponibilidad de ubicaciones y la confianza depositada en ellos

¿Trabajan con agencia de Medios? ¿Cuál?

No, solo agencia de publicidad.

¿Cómo la eligieron, Quién eligió? ¿Quién decidió?

Usualmente por precios pero también por la calidad del servicio que ofrecen. Quien decide esto es el departamento comercial.

En general si tuviera que nombrar personas que influya en la elección (dentro y fuera del área) (Agencia de Medios) ¿quién sería?

La gerencia comercial y el directorio

A nivel de "calidad" en el servicio de PE. ¿Cuáles son los principales aspectos para determinar la calidad del servicio?

La respuesta inmediata que podamos recibir, el tipo de seguimiento y la información que nos pueda hacer llegar de manera oportuna relacionada a la disponibilidad de ubicaciones.

Y ¿tienen algún sistema de medición de la calidad? ¿Cómo?

Es complicado, no se tiene uno. Se invierte en publicidad en general y de ahí se revisan los resultados globales.

¿Cuáles son las formas de pago actuales que tiene con sus proveedores de PE?

Son varias, el sistema de factoring, Este es un tema de nuestro departamento de finanzas.

Y ¿Cuáles son las que desearían?...

Nuestro departamento financiero está solicitando que se cambien a FED

Y ¿Con qué plazos?

Es un tema de finanzas, puede ser 30, 60, 90 días

Sobre la frecuencia de inversión en PE

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE? y ¿en qué consiste?

No hay manera de medirlo, nosotros preparados como una ensalada: "un poco de cada cosa (medio) y de ahí vemos. No existe una receta que te diga: 40% de un medio, 25% de otro, 35% de otro.

¿Cuántas campañas al año de publicidad desarrollan (en general)?

La campaña fuerte para nosotros es enero y febrero, día de la madre, fiestas patrias, setiembre y diciembre. Generalmente se tienen 5 campañas a nivel nacional.

Y ¿en PE?

Van de la mano con lo anterior

¿Cuántos cambios de gigantografías realizan al año?

Cada vez que cambias una lona, tienen que multiplicarla por la cantidad de paneles que tienes. Mínimo 2 cambios y máximo 3, sujeto al presupuesto disponible.

¿El número de cambios que realizan es el deseado por el área?

Idealmente 3 cambios

¿Qué tipo de circuitos manejan actualmente?¿Cuántos?

El año pasado lo hemos hecho, este año no. Nuevamente esto ha sido consecuencia del apretado presupuesto para este año.

¿El número de circuitos es el deseado por el área?

Es muy relativo, depende de la campaña

¿Qué tipo de elementos en PE utilizan actualmente

Principalmente Paneles y medios escritos.

¿Qué complementos desearían en los actuales elementos de PE

Considero que todos los paneles deben tener iluminación. Uno puede pedir mil cosas pero todo cuesta, entonces debemos ser muy cautos con el presupuesto.

¿Les gustaría utilizar otros elementos de PE? ¿Cuáles?

Algún tipo de elemento que tenga movimiento, que sea vistoso.

Percepción de la nueva tecnología en publicidad exterior

¿Qué opina de tecnología actual en PE?

Las pantallas led me parecen excelentes.

¿Y qué opina de la nueva tecnología en PE?

Tiene buena nitidez, te da vida.

Actualmente ¿están invirtiendo PE con tecnología? ¿Por qué?

No porque sabemos que el uso de pantallas led es más caro.

Y ¿en qué tipo de elementos con tecnología?

Solo la PE habitual

En qué tipo elementos les gustaría invertir?

En algún tipo de PE que tenga vida y movimiento: Pantallas led, Iluminación con led.

¿Qué elemento sería el más importante? Tops y Razones

La iluminación, algo con movimiento y pantallas led.

¿Cuáles son las ventajas de la nueva tecnología en Pe?

Las pantallas led son más vistosas

Percepción del mercado de PE en la actualidad en comparación con otros países

¿Ha tenido oportunidad de analizar los elementos de PE en otros países?

La publicidad exterior es más limpia, por ejemplo en argentina. La iluminación es muy buena.

¿Qué tipo de elementos nuevos ha visto que no hay en el Perú?

Se ven paneles muy grandes, bien puestos, muy bien logrados

¿Alguno le llamó la atención?

Es Brasil me llamó la atención las pantallas led que cambiaban las imágenes, entonces uno se da cuenta que está en otra ciudad.

¿Cómo ve el desarrollo de la PE en el Perú en comparación con los otros países?

Podría mejorar siendo más vistosa.

¿Qué ventajas ofrece la PE?

La revista llega a una casa y la puedes tener muchos días sin revisarla, mientras que en la calle uno pasa y quieras o no quieras, la PE es visible de manera directa

¿Qué desventajas encuentra en PE? Explicar

Le veo una desventaja para el chofer, se puede distraer y por tanto chocar.

¿Cuáles son los principales problemas presentados al contratar PE?

Algunas veces no se tiene la ubicación requerida en el momento que se hace la solicitud porque ya han sido tomadas por otras empresas o porque la zona se encuentra en crecimiento

Evaluación de la Competencia

¿Qué empresas de PE conoce? Primero de manera espontánea.

Punto Visual, Clear Channel, y Arco Publicidad Exterior

¿Qué opinión tiene respecto a las siguientes empresas?

- o Clear Channel: Buena y cara
- o Punto Visual: Buena y carísima
- Petty: No he trabajado con ellos

- o JMT: No he trabajado con ellos
- o Panel Shock: No he trabajado con ellos
- o Publimovil: Me han dado servicio de paletas, eficientes pero poco flexibles

Conozco a varias, Clear Channel y Punto Visual son buenas empresas pero caras, a otras empresas como Publimovil les falta de servicio al cliente. En cuanto a la empresa Arco, tiene flexibilidad, buenos precios y buen servicio porque se preocupa. Nos sentimos atendidos.

Dentro de las empresas de publicidad exterior con las que trabajan ¿existen diferencias entre ellas? ¿Cuáles son? (se pide detalle y ejemplos)

El precio de una a otra y el servicio al cliente.

¿Cuáles considera que son las mejores empresas de publicidad exterior? ¿Por qué?, ¿cómo la catalogaría?

Usualmente las más caras, sin embargo Arco sin serlo destaca por el servicio que ofrece y sus precios.

¿En qué son mejores? ¿Qué ventajas tiene trabajar con ellas? ¿Desventajas? Arco Publicidad es una buena empresa, se caracteriza por su servicio, flexibilidad y buenos precios.

¿Dejaría de trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

Si, esto ocurre cuando no responder a nuestros requerimientos como clientes.

Anteriormente ¿Ha decidido no trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

Si, con Publimovil por falta de flexibilidad en sus procesos de reposición de lonas.

Sobre Arco Publicidad Exterior S.A

Como cliente ¿Cuánto tiempo vienen trabajando con Arco?

Desde hace aproximadamente 13 años

Y ¿Cómo supo de Arco?

Por recomendación de otra empresa del grupo al cual pertenezco.

¿Cómo catalogaría a Arco?

Una empresa muy buena, ofrece un bien servicio.

¿Quién es su contacto o quién lo atiende? ¿Cómo lo atiende?

El Sr Arturo Cornejo

¿Qué tipo de producto de PE que adquiere con Arco? Razones

Paneles Publicitarios de 14.40 y de 10.80

¿Cuáles son las formas de pago? ¿Qué le parecen las formas de pago?

Lo relacionado a las facturas lo ve el área de finanzas. Son flexibles en cuanto a la forma de cobrar, estamos cambiando la modalidad de pago, ahora estamos pagando distinto.

¿Cuál es la frecuencia de inversión en PE con Arco?

Realizamos contratos anuales para la contratación de Paneles

¿Existe algún factor que diferencie a Arco?

Si, el servicio al cliente es personalizado y te ayudan a buscar lo que requieres (ubicaciones).

¿Existe algún punto positivo o ventaja de trabajar con Arco?

El servicio, es muy bueno

¿Qué factores valora de Arco?

Valoro el servicio y el trato personalizado

¿Cuáles son los puntos débiles? ¿En qué debería mejorar?

Podría tener

¿Qué le recomienda a Arco?

Le recomendaría que tenga un mayor abanico de ubicaciones.

¿Qué otros servicios le gustaría percibir de Arco?

Que por ejemplo me indique, cuales son las mejores ubicaciones por zonas para

colocar publicidad. Eso me ayudaría. Por ejemplo yo le pido ubicaciones, pero también me gustaría que me digan cuales son las mejores ubicaciones.

¿Cómo catalogaría el servicio al cliente de Arco?

El servicio de Arco es muy bueno

Cómo catalogaría a Arco en la atención a sus requerimientos.

Es una empresa responsable, responden a nuestros requerimientos.

Cómo califica la asesoría brindada por Arco.

Es buena, me gustaría que me faciliten un ranking de mejores ubicaciones por zona

¿En comparación a las otras empresas Arco es mejor? En qué

En el servicio al cliente

¿En comparación a las otras empresas Arco es peor? En qué

Es buena, se caracteriza por el servicio que presta

¿En qué podría mejorar el servicio al cliente de Arco?

Algunas veces siento que no tiene de manera inmediata la ubicación que nosotros necesitamos

A nivel general en qué podría mejorar Arco

Quizás, la disponibilidad de un abanico más amplio de ubicaciones.

Precio

¿Cómo catalogaría el Precio en PE que ofrece Arco?

Muy bueno dentro del rubro

Sobre la comunicación con Arco Publicidad Exterior S.A

Comunicación

Actualmente, mediante qué medios de comunica con el representante de Arco?, Reuniones, teléfono y por correo.

¿Cómo los catalogaría?

Responsables y con buen servicio al cliente, me siento a gusto

¿Le gustaría comunicarse por otros medios?

De acuerdo a lo requerido, la comunicación es directa y en otros casos vía correo electrónico

En comparación con todas las empresas de PE, ¿con quién mantiene una comunicación más personalizada?

Con la empresa Arco.

¿Qué información usualmente requiere?

Requiero información de contratos, mis ubicaciones, el estado de cada una de ellas entre otros

Como complemento, me gustaría saber cuáles son las mejores ubicaciones por zona.

¿Cómo la recibe?

Vía electrónica.

¿Cómo le gustaría recibirla, mediante qué medios y/o formatos?

Actualmente por correo y con eso me basta.

Sobre la Recomendación

¿Planea mantener la relación comercial con Arco?

Si, por la calidad de servicio que tiene

¿Recomendaría los servicios de Arco?

Si, por su calidad de servicio, flexibilidad. Es dinámico, cuando necesito algo, puede contar con ellos

Gracias

Anexo 4: Entrevista 3 - Estudio Cualitativo - Clientes

ENTREVISTA : Pedro Silva

CARGO : Gerente General

EMPRESA : RADIODIFUSORA HASILORB

¿Cómo vislumbran este año con respecto al crecimiento de su empresa?

Comenzamos el año optimista, sin embargo a fines del primer trimestre tuvimos algunos indicadores que nos hacían ver que era necesario recortar ciertos gastos como consecuencia de la baja venta frente a lo estimado para este año.

Veo el futuro de manera positiva, esperando que esta situación mejore.

Con respecto a la inversión total en publicidad ¿Qué resultados les ha traído?

Nos ha dado buenos resultados, gracias a ella nuestra empresa se ha venido haciendo un tanto más conocida dentro del rubro.

¿Cómo ha evolucionado el presupuesto de marketing en su empresa?

Para ese fin, se ha venido asignando un presupuesto determinado que años tras años ha crecido en la medida en la cual nosotros íbamos creciendo como empresa.

¿Planean incrementar/reducir la inversión en publicidad?

Lamentablemente la gerencia ha optado por reducir costos dentro de los cuales se tiene al presupuesto destinado a publicidad, algunas veces no se dan cuenta que la PE es una inversión y se toman decisiones equivocadas.

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes?

Podría hacer un ranking de medios... (¿Qué participación o peso le daría cada uno según el presupuesto de su área?... Peso para Publicidad Exterior

Para nosotros los diarios y Paneles, ambos van acompañados y la distribución asignada nos ha dado buenos resultados.

¿Dejaría de invertir en publicidad exterior? ¿Por qué?

No lo haría, porque es importante para mantener a la empresa en la mente del potencial consumidor. De esa manera nos mantenemos vigentes dentro del medio.

¿Con qué empresas de publicidad exterior han trabajado?

Trabajamos con ARCO PUBLICIDAD, en diarios con "El comercio".

¿Cómo las encontraron? ¿Quién realizó la búsqueda?

Tengo conocidos dentro de Arco y sabía que atiendes a los requerimientos de manera responsable y profesional.

¿En qué medios buscaron? ¿Dónde buscan?

Esto se da por lo general por contacto previos y por presupuesto

¿Con cuáles siguen trabajando? ¿Por qué?

Los paneles los trabajamos con Arco Publicidad, el servicio de Pre y Post Venta que recibimos de ellos es muy bueno, se esmeran mucho y nos orientan. La señorita que nos atiende es muy responsable.

¿Cómo decidieron trabajar con ellas?

Porque teníamos conocimiento de las empresas a las cuales le había prestado servicio, empresas que de algún modo se encuentra dentro del rubro de construcción y que por cierto recibieron un buen servicio.

¿Qué Agentes intervienen en la decisión? ¿Quiénes y Cómo?

Interviene el gerente de ventas y de planeamiento así como el jefe del departamento de marketing. El gerente de ventas nos indica cuales son los segmentos en las cuales se requiere incrementar las ventas o en donde se tienen nuevos proyectos, el de planeamiento se encarga de los flujos y verifica la rentabilidad del proyecto, finalmente marketing da recomendaciones de acuerdo al NSE al cual orientamos el proyecto.

¿Quién es el agente decisor y Por qué?

Usualmente los antes mencionados, sin embargo muchas veces planeamiento es quien decide por un tema de presupuesto asignando.

¿Qué Atributos valora más en el proceso de compra de PE (de manera espontánea)?

El servicio, la asesoría que nos ofrecen y la ubicación disponible de acuerdo a la necesidad de la zona a cubrir.

¿Cuáles son los principales factores que determinan la empresa de publicidad exterior con la que van a trabajar?

Flexibilidad, Precios competitivos, Servicio Personalizado y Soluciones integrales

¿Cuál es el más importante? Ranking top 5

La ubicación, el trato personalizado (servicio al cliente) y el precio

Según estos factores ¿cómo eligen, qué predomina?

Por disponibilidad de ubicación requerida y el servicio que recibimos.

¿Trabajan con agencia de Medios? ¿Cuál?

No, trabajamos directamente con Arco y con una empresa de publicidad que nos elabora el arte.

¿Cómo la eligieron, Quién eligió? ¿Quién decidió?

La elegimos por la confianza depositada en ellos, el servicio y el precio. Decidió el departamento comercial.

En general si tuviera que nombrar personas que influya en la elección (dentro y fuera del área) (Agencia de Medios) ¿quién sería?

La gerencia comercial y de planeamiento

A nivel de "calidad" en el servicio de PE. ¿Cuáles son los principales aspectos para determinar la calidad del servicio?

El tiempo de respuesta frente a nuestro requerimiento de cotizaciones y disponibilidad de elementos así como el servicio de Pre y Post Venta

Y ¿tienen algún sistema de medición de la calidad? ¿Cómo?

No, pero el algo evidente. En la medida en lo cual nos respondan a estemos atendidos será para nosotros calidad de servicio.

¿Cuáles son las formas de pago actuales que tiene con sus proveedores de PE? Actualmente estamos usando factoring.

Y ¿Cuáles son las que desearían?...

Por el momento no tenemos problema con ello.

Y ¿Con qué plazos?

Se suele trabajar a 60 días

Sobre la frecuencia de inversión en Publicidad Exterior

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE? y ¿en qué consiste?

La verdad, no. Se tiene un presupuesto asignado a PE y punto..

¿Cuántas campañas al año de publicidad desarrollan (en general)?

Desarrollamos de dos a tres campañas anuales. De acuerdo a los proyectos en proceso de implementación.

Y ¿en PE?

Vinculados al punto precedente

¿Cuántos cambios de gigantografías realizan al año?

Procuramos hacer 2 cambios de mantenimiento.

¿El número de cambios que realizan es el deseado por el área?

Los necesarios, lo cual no siempre se puede hacer por un tema de costos

¿Qué tipo de circuitos manejan actualmente?¿Cuántos?

Nosotros no manejamos circuitos, no es necesario.

¿Qué tipo de elementos en PE utilizan actualmente

Principalmente Paneles y medios escritos.

¿Qué complementos desearían en los actuales elementos de PE

Cualquier tipo de complemento que haga más vistoso mis paneles.

¿Les gustaría utilizar otros elementos de PE? ¿Cuáles?

Me gustarían paneles led, pero son caros

Percepción de la nueva tecnología en publicidad exterior

¿Qué opina de tecnología actual en PE?

Las pantallas led me parecen muy vistosas

¿Y qué opina de la nueva tecnología en PE?

En cuanto a las pantallas led, son muy llamativas. Parecen un comercial solo les falta audio.

Actualmente ¿están invirtiendo PE con tecnología? ¿Por qué?

No porque el uso de pantallas led es caro.

Y ¿en qué tipo de elementos con tecnología?

Alguna vez con algo de neón

En qué tipo elementos les gustaría invertir? Primero de manera espontánea...

En pantallas led.

¿Qué elemento sería el más importante? Tops y Razones

La iluminación.

¿Cuáles son las ventajas de la nueva tecnología en Pe?

Las pantallas led son muy llamativas.

Percepción del mercado de PE en la actualidad en comparación con otros países

¿Ha tenido oportunidad de analizar los elementos de PE en otros países?

La publicidad exterior es muy creativa y hay menos saturación en las calles. En cuando a los elementos, en lugares como argentina usualmente se encuentra en lo alto de los edificios de la ciudad.

Considero que la PE es el medio, pero parte importante del mensaje se encuentra vinculada a los creativos.

¿Qué tipo de elementos nuevos ha visto que no hay en el Perú?

Suelen ser los mismos, lo que destaca es la creatividad haciendo uso de los mismos recursos

¿Alguno le llamó la atención?

Al contrario, en chile me llamó la atención la falta de paneles en el centro de la ciudad.

¿Cómo ve el desarrollo de la PE en el Perú en comparación con los otros países?

Se ha venido desarrollando junto a la economía, considero que podemos ser más creativos, pero recalco, la creatividad es parte del complemento de la PE

¿Qué ventajas ofrece la PE?

Permite le permite a uno permanecer presente en la vida de nuestro potenciales consumidores.

¿Qué desventajas encuentra en PE? Explicar

La saturación que se tiene en algunas zonas.

¿Cuáles son los principales problemas presentados al contratar PE?

Algunas veces el espacio (ubicación) que deseamos contratar se encuentra ocupado, también la falta de espacios en zonas nuevas para lo cual se requiere esperar todo el proceso para obtener licencias de instalación de PE.

Evaluación de la Competencia

¿Qué empresas de PE conoce?

Arco Publicidad Exterior, Punto Visual y Clear Channel.

¿Qué opinión tiene respecto a las siguientes empresas?

Clear Channel: Tiene buenas ubicaciones en segmentos A - B **Punto Visual:** Tiene buenas ubicaciones en segmentos A - B

Petty: No sé JMT: No sé

Panel Shock: Me parece que tiene paneles en los conos.

Publimovil: No la conozco.

Conozco a varias, pero he trabajado principalmente con Arco en base al servicio que he venido recibiendo de ellos.

Clear Channel y Punto Visual son empresas grandes que se caracterizan por tener ubicaciones en avenidas grandes como en la Javier Prado.

Dentro de las empresas de publicidad exterior con las que trabajan ¿existen diferencias entre ellas? ¿Cuáles son? (se pide detalle y ejemplos)

Usualmente es el servicio y el precio

¿Cuáles considera que son las mejores empresas de publicidad exterior? ¿Por qué?, ¿cómo la catalogaría?

Para mi Arco Publicidad porque destaca por su servicio.

¿En qué son mejores? ¿Qué ventajas tiene trabajar con ellas? ¿Desventajas?

Arco Publicidad es una buena empresa, se caracteriza por su servicio, y ofrece precios muy buenos

¿Dejaría de trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

Podría, pero solo si cambia el servicio. En cuanto a la empresa Arco, no pienso dejar de trabajar con ellos.

Anteriormente ¿Ha decidido no trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

En algún momento con Clear Channel, pero los precios eran muy altos y no me dieron la asesoría que necesitábamos en la empresa

Sobre Arco Publicidad Exterior S.A.

Como cliente ¿Cuánto tiempo vienen trabajando con Arco?

Desde hace aproximadamente 5 años.

Y ¿Cómo supo de Arco?

Por recomendación de un familiar

¿Cómo catalogaría a Arco?

Empresa que tienen un bien servicio de pre y post venta, es muy responsable

¿Quién es su contacto o quién lo atiende? ¿Cómo lo atiende?

El dueño: Sr Arturo Cornejo

¿Qué tipo de producto de PE que adquiere con Arco? Razones

Paneles Publicitarios, porque permite mostrar nuestros proyectos claramente.

¿Cuáles son las formas de pago? ¿Qué le parecen las formas de pago?

Esto lo ve la parte financiera. Cobran solo por los servicios prestados, son muy ordenados.

¿Cuál es la frecuencia de inversión en PE con Arco?

De acuerdo a la cantidad de proyectos, usualmente un contrato anual por dos o tres elementos

¿Existe algún factor que diferencie a Arco?

Si el servicio es personalizado

¿Existe algún punto positivo o ventaja de trabajar con Arco?

Si, obtengo respuesta rápidamente.

¿Qué factores valora de Arco?

La responsabilidad y el servicio al cliente

¿Cuáles son los puntos débiles? ¿En qué debería mejorar?

Me parece que no tienen ubicaciones en zonas A - B, como por ejemplo en una avenida muy transitada como la Javier Prado.

¿Qué le recomienda a Arco?

Que procure ampliar su oferta dentro de los segmentos A - B

¿Qué otros servicios le gustaría percibir de Arco?

En un futuro podría ser paneles con tecnología Led, pero para eso nosotros tendremos que primero tener presupuesto

¿Cómo catalogaría el servicio al cliente de Arco?

Muy bueno.

Cómo catalogaría a Arco en la atención a sus requerimientos.

Responden a nuestros requerimientos con responsabilidad.

Cómo califica la asesoría brindada por Arco.

Es suficiente, en muchas ocasiones me han ayudado a resolver problemas relacionados a licencia en ubicaciones en donde nosotros requeríamos estar presente.

¿En comparación a las otras empresas Arco es mejor? En qué

En el servicio al cliente

¿En comparación a las otras empresas Arco es peor? En qué

En general es una buena empresa.

¿En qué podría mejorar el servicio al cliente de Arco?

Considero que es muy bueno a nivel general

A nivel general en qué podría mejorar Arco

En el abanico de ubicaciones para todos los NSE.

Precio

¿Cómo catalogaría el Precio en PE que ofrece Arco?

Precios muy competitivos.

Si tuviera que hacer un ranking ¿Quién tendría el mejor precio?

Arco tiene precios muy buenos, considero que se encuentra primero dentro del ranking de precios vs servicio de calidad

Sobre la Comunicación con Arco

Comunicación

Actualmente, mediante qué medios de comunica con el representante de Arco?,

Mediante correo electrónico y reuniones presenciales.

¿Cómo los catalogaría?

Efectivos

¿Se siente a gusto?

Si

¿Le gustaría comunicarse por otros medios?

Por lo pronto no, estamos a gusto con las vía de comunicación que actualmente tenemos

En comparación con todas las empresas de PE, ¿con quién mantiene una

comunicación más personalizada?

Con Arco.

¿Qué información usualmente requiere?

Información relacionada a disponibilidad de ubicaciones, fecha de vencimiento de contratos, pagos pendientes y status general.

Cómo la recibe (formato y medio)

La recibimos vía correo electrónico.

Cómo le gustaría recibirla ¿mediante qué medios y/o formatos Tal y como la recibimos actualmente, mediante correo electrónico

Sobre la recomendación de trabajar con Arco

¿Planea mantener la relación comercial con Arco? Si, definitivamente

¿Recomendaría los servicios de Arco?

Si, brindan un buen servicio

Anexo 5: Entrevista 1 - Estudio Cualitativo – Agencias de medios

ENTREVISTA : Maria Fernanda Bedoya

CARGO : Jefa de Medios – Mindshare Perú

¿Cómo vislumbran este año con respecto a la inversión en Publicidad en el país?

Con respecto al año anterior se ha mantenido, esto no guarda relación con el crecimiento que año tras año ha venido teniendo la inversión en publicidad a nivel general. Usualmente este fenómeno se da cuando se tienen elecciones y a la vez, cuando nos encontramos en época de mundial.

¿Y en publicidad Exterior?

Del mismo modo que a nivel general, se mantiene.

¿Cómo ha ido evolucionando la estructura del mix de medios en el presupuesto de publicidad en las empresas con las que trabajan? (participación)

Depende mucho de la marca, porque la marca tiene una distribución diferente para cada producto. Hay marcas que por ejemplo no hacen vía pública como el BBVA. Hay categorías que si hacen más vía pública e incluso televisión como por ejemplo Bembos, pero esto depende mucho del presupuesto disponible.

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes?

Definitivamente el medio más relevante es televisión, en segundo lugar radio junto a diarios y vía pública. Esos cuatro son los más relevantes.

El peso o ranking va a depender del tipo de producto, la mayor inversión se da en televisión

¿A qué tipo de clientes o productos les ofrecen publicidad exterior? Razones

En general a todos, depende mucho de brief del cliente y se utilizan ciertas herramientas que nos permiten optimizar el presupuesto disponible. Para cierto tipo de clientes hay determinados medios exclusivos, por ejemplo revistas de minería y productos afines. En general se busca llegar al target de la marca, a su público objetivo.

¿Cuál es la segmentación que se utiliza para la Publicidad Exterior? ¿NSE?

Básicamente en PE uno de fija en los estratos, la cantidad de tráfico (incluyendo horas punta) y cercanía a puntos estratégicos. Por ejemplo, si se quiere llegar a las mamás, tendría que estar ubicado próximo a los nidos. Depende mucho del producto

¿Qué ventajas y desventajas ofrece la PE?

Desventaja a nivel de Lima y Perú, hay mucha competencia y la informalidad. Nosotros como agencia tenemos algo de miedo cuando contratamos a proveedores muy pequeños porque no sabemos si realmente tienen licencias o no.

Como ventaja, llega muy bien al público objetivo. Si ubico un aviso cerca de un niño, si o si va a pasar por ese lugar una mamá.

¿Cuáles son los principales problemas presentados al contratar PE?

Las licencias y la informalidad, uno no sabe qué tan confiable finalmente puede llegar a ser un elemento. Usualmente las empresas de PE, se hace cargo de todo el servicio de manera integral

¿Con qué empresas de publicidad exterior han trabajado?

Son varias y usualmente son las más grandes.

¿Con qué empresas de PE trabajan en la actualidad?

Principalmente con Clear Channel, Punto Visual, GPO, Panel Shock,

¿Cómo las encontraron?

A Mindshare llegan muchas empresas para inscribirse como proveedores porque saben las podemos recomendar, es parte de su negocio, por tanto nosotros seleccionamos. En casos muy puntuales nosotros buscamos los medios cuando se trata de un producto muy nicho, como por ejemplo una revista de pesca o para publicitar minería.

¿Cuáles fueron los factores que se consideraron para seleccionarlas?

Son las que más recomendamos porque ya tienen muchos años, son grandes, nos dan soporte, si nos tienen que dar soporte nos ayudan rápidamente. Si la campaña se tiene que bajar en determinado momento, ellos nos van a dar soporte oportuno.

Pedimos varios documentos que nos sirven de filtro: Vigencia de Poder, Licencia de funcionamiento, Declaración jurada en vía pública en donde se especifica que cuentan con todas las licencias en donde eximen de daños y prejuicios a la agencia y al anunciante. Luego es importante hacer un recorrido para revisar las ubicaciones y verificar si no están siendo tapadas por otro elemento.

¿Las empresas de PE les ofrecen ubicaciones indistintas o circuitos?

Usualmente puntos fijos y va a depender del proveedor. Clear Channel ofrece pantallas digitales y de vallas altas (minipolares).

¿Las empresas de PE les ofrecen los espacios disponibles o también buscan nuevos espacios para sus clientes?

Normalmente las empresas grandes ofrecen los espacios disponibles, mientras que las pequeñas si nos podrían ayudar a buscar nuevos espacios.

Normalmente son los encargados del área de publicidad de cada uno de los clientes quienes intervienen en la decisión final para la toma de espacios

¿Qué Atributos valora más en PE?

La ubicación. En cuanto al tipo de elemento va a depender del tipo de campaña que se quiera emplear. Si uno quiere imagen, lo más importante va a ser contratar un panel en la avenida Javier Prado.

De acuerdo a la siguiente lista: ¿Cuáles son los principales factores que determinan la empresa de publicidad exterior con la que van a trabajar?

" Me	nos "		" Más "	
1	2	3	4	5

Principales Factores a considerar en la elección de la Empresa de Publicidad Exterior.		ESCALA				
		2	3	4	5	
Precio		X				
Ubicación					X	
Tamaño						
Tipo de elemento				X		
Variedad de elementos						
Disponibilidad de Circuitos						
Servicio al cliente						
Tiempo de respuesta			X			
Trato personalizado						
Cobertura geográfica						
Calidad de producto servicio	X					
Asesoría						
Flexibilidad						
Puntualidad						
Prestigio de la empresa						

La ubicación, tipo de elemento (tamaño), rapidez en la instalación, precio y finalmente la calidad de la lona

A nivel de "calidad" en el servicio de PE. ¿Cuáles son los principales aspectos para determinar la calidad del servicio?

La rapidez de implementación de las campañas y en el envío de las ubicaciones disponibles. Muchas veces la agencia de medio tiene que dar una respuesta de manera inmediata.

Actualmente ¿Existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE? y ¿en qué consiste? ¿Está medición tiene indicadores?

No, no hay nada lo mida. Por nuestro lado nos basamos en estudios de impacto por avenidas.

¿Cuáles son las formas de pago actuales que tiene con sus proveedores de PE y cuáles son las que desearían? y ¿Con qué plazos?

Usualmente se trabaja al crédito, pago a 30 o 60 días, en algunos casos 90 días. Por nuestro lado consideramos que debería ser 30 días, un proveedor grande si puede soportar periodos más largos.

Sobre la frecuencia de inversión en Publicidad Exterior

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE? ¿en qué consiste, tiene indicadores?

Los proveedores nos entregan información de resultados de las campañas pero respecto a indicadores del resultado de la inversión en PE como tal, no se tiene.

¿Cuántas campañas al año de publicidad desarrollan (en promedio) para sus clientes? Y ¿en PE?

Muchas, todo el tiempo nos encontramos en campaña. Actualmente tenemos 70 clientes.

¿Qué tipo de elementos en PE utilizan actualmente?

Todos, va a depender del tipo de campaña y presupuesto asignando por el anunciante.

¿Qué complementos desearían en los actuales elementos de PE

En algunos casos se requiere iluminación adicional que permita destacar al elemento.

¿Les gustaría utilizar otros elementos de PE? ¿Cuáles?

Con publicidad en vía pública de realidad aumentada pero sabemos que por lo pronto es algo cara.

Percepción de la nueva tecnología en publicidad exterior

¿Qué opina de tecnología actual en PE?

Algunos clientes aún no se encuentran de acuerdo con el hecho de compartir una pantalla led (en donde usualmente se tienen 7 a 10 anunciantes). Pero es importante cuando se tiene una avenida importante con tráfico. La luz del panela digital llama la atención

Actualmente ¿Se está invirtiendo PE con tecnología? Razones

Muchas veces los proveedores se van a otro país para encontrar nuevas formas de invertir en vía pública y aplicarla localmente. Esto suele realizarse para innovar. Por ejemplo, las pantallas led ya están en otros países desde hace tiempo.

Y ¿en qué tipo de elementos con tecnología? Razones

Por lo general lo más nuevo se relaciona a las pantallas led porque son muy vistosas. He visto que se vienen pantallas led móviles, tipo vallas móviles para las cuales en algunos casos tendrán un banner digital.

¿En qué tipo elementos novedosos les interesa publicitar?

Nos gustaría invertir en publicidad en vía pública de realidad aumentada. Por ejemplo publicidad en vía pública en paraderos en donde se emplea un vidrio que te muestra una imagen.

A nivel general se trabajan con todo tipo de elementos, sin embargo mucho va a depender del tipo de producto y el presupuesto que se tiene asignado para la campaña. Dentro de los elementos destacan las pantallas led.

¿Qué elemento sería el más importante? Tops y Razones

Las pantallas led han venido destacando con los elementos tecnológicos más novedoso que se tiene localmente, también se está utilizando algo de neón.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la nueva tecnología en Pe?

En cuando al uso de paneles led, algunos clientes no se encuentran de acuerdo con el hecho de compartir en mismo elemento con otros anunciantes.

Percepción del mercado de PE en la actualidad en comparación con otros países

¿Ha tenido oportunidad de analizar los elementos de PE en otros países?

Si, se tiene casi lo mismo. Localmente la PE es muy informal, en Lima se concentra en dos o tres proveedores grandes y en provincia nos atienden los proveedores más pequeños.

¿Qué tipo de elementos nuevos ha visto que no hay en el Perú?

He visto publicidad en vía pública con realidad aumentada, usualmente utilizada en paraderos.

¿Cómo ve el desarrollo de la PE en el Perú en comparación con los otros países de la región? ¿Y con países desarrollados?

Estamos casi a la par porque se trabaja con elementos muy similares.

Evaluación de la Competencia

¿Qué empresas de PE conoce?

Clear Channel, Punto Visual, Panel Shock, JMT, Petty, Publimovil

¿Qué opina de Clear Channel?

Es una de las empresas más eficientes, son dinámicos, ayudan y confiables.

¿Qué opina de Punto Visual?

Es muy confiable pero más costosa que Clear Channel, le falta atención al público porque contestan mal y no siempre saben solucionar a tiempo.

¿Qué opina de Petty?

Hemos tenido inconvenientes con ellos por un tema de licencias. No es la mejor.

¿Qué opina de JMT?

Lo mismo que Petty, son muy informales. Tienen muy buenas conexiones con las municipalidades pero no son muy confiables.

¿Qué opina de Arco?

Si hemos escuchado de Arco pero no hemos trabajado con ellos.

¿Qué opina de Publimovil?

Si responden, pero no llega a cubrir todos los puntos.

¿Qué opina de F & G?

Si trabajamos con ellos pero no este año.

¿Qué opina de panel shock?

Tenemos una buena relación. Al igual que como con LAO, JMT, Petty y ALAC nos dan mucho soporte en provincias porque los grandes no están mucho en provincias.

¿Cuáles son las formas de pago en PE? ¿Qué le parecen las formas de pago? Por lo general a 60 días en promedio, debería ser a 30 días..

¿Cuáles considera que son las mejores empresas de publicidad exterior? ¿Por qué? En general Clear Channel.

¿Dejaría de trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

Si, por temas graves como la falta de licencias y que el municipio coloque un aviso sobre el panel en la vía pública que finalmente perjudique la imagen de la marca.

Anteriormente ¿Ha decidido no trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

Si con varias. Se decide trabajar con ellas por el tiempo dentro del rubro que de algún modo garantiza la calidad del servicio que nos van a brindar.

¿Qué otros servicios le gustaría percibir en PE?

Actualmente estamos muy satisfechos porque mantenemos status con ellos, algunos anunciantes no tienen status con las agencias de PE.

Si tuviera que hacer un ranking ¿Quién tendría el mejor precio?

Clear debe ser la mejor a nivel general, Punto Visual tiene buenas ubicaciones pero precios muy altos, Panel Shock es buena, JPO (Vallas y Gigantografías)

Sobre la Comunicación

En comparación con todas las empresas de PE, ¿con quién mantiene una comunicación más personalizada?

Con Clear Channel mantenemos reuniones semanales, tienen una buena estrategía de ventas relacionada al soporte al cliente.

¿Qué información usualmente requiere? Y cómo la recibe (formato y medio) y ¿Cómo le gustaría recibirla?

Normalmente esta parte es revisada por los asistentes de planificación y nos van entregando el status de cada una de las etapas de proceso. La información se recibe vía electrónica o por teléfono y la manera en la cual se recibe actualmente permite trabajar sin inconvenientes.

Sobre las nuevas empresas

¿Estarían dispuestos a trabajar con otras empresas de PE distintas a las que ya trabajan actualmente?

Si, nosotros somos muy abiertos a trabajar con nuevos proveedores. El tema importante con este punto se da por parte de los clientes, quienes muchas veces piden referencias de los proveedores pequeños de PE y nosotros al no poder dar un sustento fehaciente, traer como consecuencia que los proyectos de trabajar con ellos se lleguen a truncar.

Y ¿Qué requisitos deberían cumplir estas empresas de PE para trabajar con ustedes?

Tener buenas ubicaciones, confiables, responder a tiempo y documentos en regla.

Gracias

Anexo 6: Entrevista 2 - Estudio Cualitativo – Agencias de medios

ENTREVISTA : Sr Ignacio Iglesias/Jose Luis Vera

CARGO : Gerente General EMPRESA : Arena Media

¿Cómo vislumbran este año con respecto a la inversión en Publicidad en el país?

A nivel general se ha tenido un crecimiento sostenido en consumo de medios. Este consumo ha venido migrando un poco, los diarios y medios impresos han venido perdiendo algo de participación dando paso al crecimiento de los medios digitales. Los clientes más chicos consumen en medios digitales por la masificación de smartphones.

Durante las épocas se elecciones disminuyen la cantidad de espacios disponibles.

¿Y en publicidad Exterior?

El crecimiento de la PE va muy de la mano al crecimiento del PBI, la estabilidad económica del país representa un aspecto a considerar.

¿Cómo ha ido evolucionando la estructura del mix de medios en el presupuesto de publicidad en las empresas con las que trabajan? (participación)

El mix ha venido cambiando y seguirá cambiando reorientándose hacia los medios digitales.

A nivel general sería un poco arriesgado tratar de encasillar a todos en un mix, aproximadamente la inversión es la siguiente: en televisión de 40% a 50%, vía pública entre 25 a 30%, digital aproximadamente 5% y el resto medios impresos.

Depende mucho de la categoría, algunas categorías tienen ciertas restricciones y se orientan hacia, por ejemplo, la publicidad en televisión.

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes?

Para nosotros la vía pública porque a eso nos dedicamos pero depende mucho de a que segmento uno se dirige y el presupuesto que tienen disponible los anunciantes.

¿A qué tipo de clientes o productos les ofrecen publicidad exterior? Razones

Vía pública es un medio que cobra cada vez más relevancia, esto ocurre porque las personas suelen estar la mayor parte del tiempo fuera de sus casas. El consumo de televisión ha cambiado, en algunos segmentos ahora consumen mucho Netflix y eligen que cosa ver, mientras que la vía pública al estar en calle va a estar expuesta al tránsito de las personas. Localmente se tienen altos hábitos de desplazamiento, en donde usualmente las personas se desplazan por las mismas zonas.

¿Cuál es la segmentación que se utiliza para la Publicidad Exterior?

Al tráfico de personas, el nivel de visibilidad. Se suelen preferir programas de mayor sintonía (mayor consumo de medios) para procurar estar expuestos y en cuanto a PE se suele preferir mayor flujo de personas por el punto.

¿Qué ventajas y desventajas ofrece la PE?

La ventaja es el patrón creativo, que puede permitir tener un papel protagonista dentro de un medio saturado. Los elementos grandes pueden llegar a convertir la PE de la marca en un elemento icónico, como ocurre con la tasa de Nescafé o el aviso de Coca Cola, otra ventaja es la posibilidad de cambiar el mensaje cada cierto tiempo. Otra ventaja, son la versatilidad de los formatos. Existen elementos muy costosos y otros no tanto. Como desventaja, la saturación,

¿Cuáles son los principales problemas presentados al contratar PE?

Lamentablemente se presentan problemas relacionados a las licencias. Por ejemplo, la MML regula y las municipales distritales lo hacen dentro de su jurisdicción, esto puede ocasionar problemas.

¿Con qué empresas de publicidad exterior han trabajado?

Son muchas, trabajamos con 60 empresas de PE a nivel nacional

¿Con qué empresas de PE trabajan en la actualidad? Razones. Top 5

Las principales son Clear Channel, Punto Visual, son muchos, algunos son especialistas por regiones.

¿Cómo las encontraron?

Ese es nuestro trabajo dentro de Arena Media. De acuerdo a la necesidad, se trabajamos con los conocidos o en su defecto buscamos a ciertos especialistas.

¿Cuáles fueron los factores que se consideraron para seleccionarlas?

Son varios dentro de los cuales se tiene a: la seriedad, ubicación disponible, servicio al cliente, vigencia de licencias al día.

¿Las empresas de PE les ofrecen ubicaciones indistintas o circuitos?

Esto depende del formato, algunas empresas tienen formatos únicos y otras por circuitos prediseñados.

En algunos casos la intención de los proveedores es armar un circuito para que tanto los paneles con demanda como los que no la tienen tengan salida.

¿Las empresas de PE les ofrecen los espacios disponibles o también buscan nuevos espacios para sus clientes?

Ofrecen los espacios disponibles, por lo general los más pequeños pueden buscar espacios nuevos a pedido del cliente.

Cuándo tienen lista la propuesta para el cliente ¿qué Agentes intervienen en la decisión? ¿Quiénes y Cómo?

El cliente decide, siempre pide un respaldo y sustento frente a la recomendación dada por notros.

¿Qué Atributos valora más en PE?

El espacio en donde queremos estar, la seriedad, la formalidad. Si se tiene una empresa nueva con muy buenas ubicaciones igual puede ser contratada con nosotros.

De acuerdo a la siguiente lista: ¿Cuáles son los principales factores que determinan la empresa de publicidad exterior con la que van a trabajar?

" Me	nos "		" Más "	
1	2	3	4	5

Principales Factores a considerar en la elección de	ESCALA				
la Empresa de Publicidad Exterior.	1	2	3	4	5
Precio					
Ubicación					X
Tamaño					
Tipo de elemento					
Variedad de elementos					
Disponibilidad de Circuitos					
Servicio al cliente				X	
Tiempo de respuesta			X		
Trato personalizado					
Cobertura geográfica					
Calidad de producto servicio	X				
Asesoría					
Flexibilidad					
Puntualidad		X			
Prestigio de la empresa					

Se valora mucho la seriedad, confianza y tiempo de respuesta. La ubicación es importante definitivamente.

A nivel de "calidad" en el servicio de PE. ¿Cuáles son los principales aspectos para determinar la calidad del servicio?

La seriedad con la cual se trabaja, el cumplimiento de los acuerdos, él envió oportuno de información.

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE?

Es complicado, no se tiene un sistema que lo mida y es algo que se requiere.

¿Cuáles son las formas de pago actuales que tiene con sus proveedores de PE? y ¿Cuáles son las que desearían? y ¿Con qué plazos?

Depende del tipo de contrato, se procura pagarles a 45 días, con las empresas muy grandes podrían ser de 60, 70 días (porque el monto facturado es alto)

Sobre la frecuencia de inversión en Publicidad Exterior

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE? y ¿en qué consiste, tiene indicadores?

En cuanto a PE es complicado, no existe un ente regulador que mida la efectividad de una campaña en vía pública. Existe un ente, SAPEX (Sistema Administración Publicidad Exterior), que censa el total del inventario publicitario y uno puede obtener el total de inversión por categoría, no hay una forma de medir la efectividad de una campaña. El 50% lo hace el espacio el otro 50% el mensaje y de ese equilibrio depende que la campaña sea efectiva.

¿Cuántas campañas al año de publicidad desarrollan (en promedio) para sus clientes? Y ¿en PE?

Se elaboran de manera continua y depende del presupuesto de cada uno de los clientes, pueden ir desde 2 campañas anuales hasta las que se requieran.

¿Qué tipo de elementos en PE utilizan actualmente?

Trabajamos con todos los elementos que existen en el mercado.

¿Qué complementos desearían en los actuales elementos de PE

En la industria tenemos varios tipos de proveedores. Por ejemplo Punto Visual te puede ofrecer tanto el alquiler del espacio así como lo vinculado a la producción. SISA es una empresa dentro del grupo que se encarga de la etapa de producción mediante la cual se trabajan los complementos, tienen máquinas para crear volúmenes, etc. Ellos alquilan y producen.

¿Les gustaría utilizar otros elementos de PE? ¿Cuáles?

Me gustaría utilizar innovación en medios digitales con olor o de otro tipo.

Percepción de la nueva tecnología en publicidad exterior

¿Qué opina de tecnología actual en PE?

Se va a tener mayor integración entre los medios digitales y la publicidad exterior. Se implementan buses publicitarios, tratamientos especiales en vallas, plataformas con pantallas dobles, etc.

Actualmente ¿Se está invirtiendo PE con tecnología? Razones

Si, la era digital es algo que se viene con fuerza. Hubo una sobredemanda por participar en el formato led por parte de las empresas que ofrecen servicios, sin embargo dado que lo costos de inversión son altos el proceso se desaceleró.

Para los anunciantes también representa una inversión alta, el costo de un panel convencional de: 14.4 x 7.2, es de 8, 12 y 14 mil S/ mensual mientras que una pantalla tipo led puede costar entre 45 a 50 mil S/ para el mismo periodo.

Y ¿en qué tipo de elementos con tecnología? Razones

Usualmente venimos manejamos con todo tipo de formatos incluyendo pantallas led. Vivimos en una selva de cemento en donde se hace de todo.

¿En qué tipo elementos novedosos les interesa publicitar?

En otros países la regulación permite hacer PE mediante otro tipo de elementos, personalizaciones especiales de fachadas, etc. Nos gustaría publicitar en elementos novedosos.

¿Qué elemento sería el más importante? Tops y Razones

En cuanto a elementos con tecnología destacan las pantallas led

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la nueva tecnología en Pe?

La ventaja de los paneles led viene dada por la facilidad de cambio del anuncio. La desventaja, es el precio.

Percepción del mercado de PE en la actualidad en comparación con otros países

¿Ha tenido oportunidad de analizar los elementos de PE en otros países?

Si, se tienen muchos formatos digitales que marcan la diferencia.

¿Qué tipo de elementos nuevos ha visto que no hay en el Perú?

Existe una empresa española que se llama iWall que trabaja con unas pantallas en los centros comerciales. Existe marketing sensorial, algunos expelen aromas y a uno lo hace participar de la experiencia del producto.

¿Cómo ve el desarrollo de la PE en el Perú en comparación con los otros países de la región? ¿Y con países desarrollados?

En cuanto a formatos digitales nos encontramos aún en desarrollo, estamos un poco atrasados. El crecimiento se estuvo ordenando pero Indecopi dio una ley que desordenaron el tema vinculado a las licencias (el permiso de un año dado por las municipalidades tendría vigencia indefinida).

Evaluación de la Competencia

¿Qué empresas de PE conoce?

Clear Channel y Punto Visual son las más grandes y se llevan el 80% del total de la PE.

¿Qué opina de Clear Channel?

Serio y formal

¿Qué opina de Punto Visual?

Es la competencia directa de la anterior. Tienen personas con mucha jerarquía y antigüedad.

¿Qué opina de Petty?

Es una empresa con la que no trabajamos mucho, no estamos alineados con sus prácticas.

¿Qué opina de JMT?

Empresa de la familia de Petty con 6 o 7 años en el mercado, debe tener una cuarta o quinta parte del inventario a nivel nacional.

¿Qué opina de Arco?

Si hemos escuchado de Arco pero no hemos trabajado con ellos.

¿Qué opina de Publimovil?

Es de un congresista, es una empresa buena, innova en medios.

¿Qué opina de F & G?

Empresa con historia, tiene plataformas en provincia.

¿Qué opina de panel shock?

Empezó en provincia, ahora están en Lima. Nos va bien con ellos salvo el tiempo de respuesta en ciertos casos.

¿Cuáles son las formas de pago en PE? ¿Qué le parecen las formas de pago? Esa parte la revisa el área financiera.

¿Cuáles considera que son las mejores empresas de publicidad exterior? ¿Por qué? Punto Visual tiene muchas buenas ubicaciones.

¿Dejaría de trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

Con anteriores es complicado, siempre nos van a brindar un buen servicio.

Anteriormente ¿Ha decidido no trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

Si, trabajamos con varias, sin embargo no trabajamos con Petty porque no siempre cumple los requisitos que utilizamos a modo de filtro para contratar empresas de PE.

¿Qué otros servicios le gustaría percibir en PE?

Nos gustaría tener un ente que mida impactos de la PE y que tenga reportes actualizados. Usualmente se compra PE por experiencia.

Debería haber una empresa que haga mediciones de tráficos para no ser tan cualitativos sino también cuantitativos.

Si tuviera que hacer un ranking ¿Quién tendría el mejor precio?

Clear Channel y Punto Visual son las empresas que lideran el mercado.

Sobre la Comunicación

En comparación con todas las empresas de PE, ¿con quién mantiene una comunicación más personalizada?

Mantenemos reuniones semanales con Clear Channel y Punto Visual, esto sirve para revisar el stock que ellos tienen disponible e ir adecuado las campañas con anticipación a esos espacios.

¿Qué información usualmente requiere?

No se tiene una regla para ello, sin embargo se tienen ciertas etapas: Preventa (disponibilidad de elementos), Orden de Compra (Firma), Coordinación (Adaptación de arte), Envió de arte al proveedor (implementación), Reporte fotográfico (Diurno nocturno, al colocar y mensual).

La información se lleva digitalmente a modo de registro y con ello basta.

Sobre las nuevas empresas

¿Estarían dispuestos a trabajar con otras empresas de PE distintas a las que ya trabajan actualmente?

Claro, por su puesto.

Y ¿Qué requisitos deberían cumplir estas empresas de PE para trabajar con ustedes?

Siempre deben pasar por nuestros filtros de selección vinculados a la seriedad de la empresa, servicio al cliente, puntualidad, disponibilidad de ubicaciones, experiencia, vigencia de licencias, entre otros.

Gracias

Anexo 7: Entrevista 3 - Estudio Cualitativo – Agencias de medios

ENTREVISTA: Cesar Morales

CARGO : Gerente Comercial

EMPRESA : OMD PERU

¿Cómo vislumbran este año con respecto a la inversión en Publicidad en el país? De manera positiva, sin embargo la inversión se ha mantenido a diferencia de otros años en donde el crecimiento era continuo.

¿Y en publicidad Exterior?

Está muy relacionado al de la inversión de Publicidad a nivel general.

¿Cómo ha ido evolucionando la estructura del mix de medios en el presupuesto de publicidad en las empresas con las que trabajan? (participación)

La televisión como tal se lleva la mayor parte. .

¿Qué medio publicitario es más relevante para ustedes?

Va a depender del tipo de producto. No hay una regla en cuanto al mix de medios a ser empleado por un anunciante, va a depender mucho de los objetivos de una marca y el posicionamiento que tenga en el mercado, de acuerdo a esto se busca el tipo de medios. Incluso no es base a la categoría sino que por el objetivo de la campaña. Contacto-medio-consumidor. Por otro lado de ese proceso de compra se encuentra la marca con los objetivos. Nosotros hacemos uso de nuestras herramientas y se obtiene un mix de medios recomendable para una u otra campaña, esto no es matemático, y no se tiene una regla fija

¿A qué tipo de clientes o productos les ofrecen publicidad exterior? Razones A todos los interesados en invertir, cada medio de PE cumple su rol.

¿Cuál es la segmentación que se utiliza para la Publicidad Exterior?

Se tiene en consideración el tráfico de personas, el nivel de visibilidad. Algunas empresas pueden preferir estar en una avenida como la avenida Javier Prado o en la avenida La Marina pese a estar contaminada.

¿Qué ventajas y desventajas ofrece la PE?

Es un medio muy informal, en donde muchas empresas no cuentan con las autorizaciones necesarias. En caso se tengan un problema, este se direcciona hacia la marca y no hacia la empresa que da el servicio de PE.

Se tuvo un problema con Backus, en donde un panel se cayó y se vio dañada la imagen de Backus.

¿Cuáles son los principales problemas presentados al contratar PE?

Los errores que muchas veces cometen las agencias creativas porque se requiere determinada especialización para que el diseño elaborado sea el adecuado para mostrarse a través de PE.

¿Con qué empresas de publicidad exterior han trabajado?

Trabajamos con muchas empresas dentro de las cuales se encuentran las más importantes del medio.

¿Con qué empresas de PE trabajan en la actualidad? Razones. Top 5

Se trabajan con muchas empresas, principalmente Punto Visual, Clear Channel, GPO, Panel Shock, Grupo Vallas.

¿Cómo las encontraron?

Ellos se ponen en contacto con nosotros y por nuestra parte efectuamos las evaluaciones necesarias para asegurar que el servicio ofrecido por ellos sea adecuado y bajo de riesgos en cuanto a responsabilidad por daños a terceros o de otro tipo.

¿Cuáles fueron los factores que se consideraron para seleccionarlas?

La seriedad, la puntualidad, el respaldo que les da la experiencia.

Cuando cumplen con esos requisitos se pasa a revisar la disponibilidad de espacios y los precios.

¿Las empresas de PE les ofrecen ubicaciones indistintas o circuitos?

Esto va a depender del tipo de proveedor, no tiene ofrecen circuitos y no siempre aplica para todo tipo de producto/marca.

¿Las empresas de PE les ofrecen los espacios disponibles o también buscan nuevos espacios para sus clientes?

Las empresas grandes no suelen buscar espacios nuevos dado que tienen buenas ubicaciones.

Cuando tienen lista la propuesta para el cliente ¿qué Agentes intervienen en la decisión? ¿Quiénes y Cómo?

Las empresas son las que finalmente deciden con quien trabajar, nosotros hacemos una labor de consultoría y recomendación pero finalmente el dinero invertido les pertenece a ellos.

¿Qué Atributos valora más en PE?

La seriedad y puntualidad, calidad del producto, confianza - tiempo de respuesta muy vinculado al servicio al cliente son muy importantes. Finalmente valoramos las ubicaciones y el precio.

De acuerdo a la siguiente lista: ¿Cuáles son los principales factores que determinan la empresa de publicidad exterior con la que van a trabajar?

" Menos "			" Más "		
1	2	3	4	5	

Principales Factores a considerar en la elección de	ESCALA					
la Empresa de Publicidad Exterior.	1	2	3	4	5	
Precio	X					
Ubicación		X				
Tamaño						
Tipo de elemento						
Variedad de elementos						
Disponibilidad de Circuitos						
Servicio al cliente				X		
Tiempo de respuesta			X			
Trato personalizado						
Cobertura geográfica						
Calidad de producto servicio			X			
Asesoría						
Flexibilidad						
Puntualidad					X	
Prestigio de la empresa						

La producción se debe realizar a tiempo, adecuado tiempo de respuesta, Servicio al cliente (no venderle la misma ubicación a varias empresas a la vez)

En algunos casos podríamos asumir el riesgo de contratar a una empresa por una disponer de alguna ubicación interesante.

A nivel de "calidad" en el servicio de PE. ¿Cuáles son los principales aspectos para determinar la calidad del servicio?

Le cumplimiento de los compromisos pactados.

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE?

No existe un sistema, lo que se tiene son algunos indicadores que miden conocimiento de marca de producto, etc.

¿Cuáles son las formas de pago actuales que tiene con sus proveedores de PE? Y ¿Cuáles son las que desearían? y ¿Con qué plazos?

Normalmente debería ser de 45 días, tanto el servicio prestado como el pago deberían calzar.

Sobre la frecuencia de inversión en Publicidad Exterior

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE?

Y ¿en qué consiste? ¿Está medición tiene indicadores?

Existen indicadores de pre evaluación y de post evaluación pero es a nivel general, en cuanto al impacto de la inversión en PE como tal no hay.

Si con una campaña se quiere conseguir algo en particular se tiene que medir el tipo de audiencia. Se hacen evaluaciones de conocimiento de la marca, si el spot gusta, si la marca se conoce, si el posicionamiento de la marca ha mejorado, etc.

¿Cuántas campañas al año de publicidad desarrollan (en promedio) para sus clientes? Y ¿en PE?

Las campañas de desarrollan constantemente. Las marcas grandes tienen mayor cantidad de campañas.

¿Qué tipo de elementos en PE utilizan actualmente?

Utilizamos todo tipo de medios

¿Qué complementos desearían en los actuales elementos de PE

Se puede utilizar iluminación adicional, los elementos adicionales se pueden contratar de acuerdo a la necesidad tales como neón, troqueles, etc.

Más allá de los complementos, se requiere cierta especialización desde el lado de las agencias creativas y es en donde algunas veces fallan. Tenemos una regla "cuanto menos es más", la idea es lograr que el mensaje sea claro y esto es lo más importante. En cuando a la PE, es un medio muy sensible en cuando como se muestra la información, el mensaje debe ingresar por los ojos de manera inmediata

¿Les gustaría utilizar otros elementos de PE? ¿Cuáles?

Por lo general se requiere complementos que hagas más vistosa la PE.

Percepción de la nueva tecnología en publicidad exterior

¿Qué opina de tecnología actual en PE?

El uso de tecnología e innovación siempre va a ser valorado por los anunciantes, por tanto considero que fortalece la PE a nivel general.

Actualmente ¿Se está invirtiendo PE con tecnología? Razones

Si, se está invirtiendo en paneles led y la versatilidad del cambio representa una ventaja competitiva. Son más caros, sin embargo desde el punto de vista de producción es ventajoso.

Y ¿en qué tipo de elementos con tecnología? Razones

La tecnología que más destaca es la de pantallas led

¿En qué tipo elementos novedosos les interesa publicitar?

Por lo general nos interesa emplear cualquier tipo de elemento que sea Esto representa ser innovadores dentro del medio.

¿Qué elemento sería el más importante? Tops y Razones

Va a depender del tipo de empresa, no se tiene alguno en particular. Dentro de lo tecnológico resaltan las pantallas led.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la nueva tecnología en Pe?

Lo vistoso representa una ventaja, la saturación podría representar una desventaja.

Percepción del mercado de PE en la actualidad en comparación con otros países

¿Ha tenido oportunidad de analizar los elementos de PE en otros países?

Por lo general se tiene lo mismo, tienen algo más de PE digital.

¿Qué tipo de elementos nuevos ha visto que no hay en el Perú?

Elementos digitales tridimensionales.

¿Cómo ve el desarrollo de la PE en el Perú en comparación con los otros países de la región? ¿Y con países desarrollados?

En cuanto a elementos estamos muy parejos. Localmente se tiene un desarrollo un tanto informal.

Evaluación de la Competencia

¿Qué empresas de PE conoce?

Clear Channel, Punto Visual, Panel Shock, Grupo Vallas, Publimovil. A nivel general son varias.

¿Qué opina de Clear Channel?

Empresa con mucha experiencia

¿Qué opina de Punto Visual?

Al igual que la anterior, es una empresa con experiencia.

¿Qué opina de Petty? 	
¿Qué opina de JMT? 	
¿Qué opina de Arco? 	
¿Qué opina de Publimovil? 	>
¿Qué opina de F & G? 	
¿Qué opina de panel shock	?

¿Cuáles son las formas de pago en PE? ¿Qué le parecen las formas de pago?

No manejamos esa parte del proceso sim embargo de debería de realizar luego del servicio prestado.

¿Cuáles considera que son las mejores empresas de publicidad exterior? ¿Por qué? En general Punto Visual y Clear Channel

¿Dejaría de trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

Si, por incumplimiento de contrato y falta de seriedad.

Anteriormente ¿Ha decidido no trabajar con alguna de ellas? ¿Por qué?

En algún momento, ese ocurre cuando por ejemplo se cae un panel y perjudica a la marca anunciante y a nuestra empresa

¿Qué otros servicios le gustaría percibir en PE?

Como siempre, elementos que permitan innovar.

Si tuviera que hacer un ranking ¿Quién tendría el mejor precio?

Punto Visual tiene buenas ubicaciones pero precios muy altos, Clear Channel se encuentra a la par con precios un poco más bajos.

Sobre la Comunicación

En comparación con todas las empresas de PE, ¿con quién mantiene una comunicación más personalizada?

Por lo general con las empresas más grandes se lleva una relación más cercana

¿Qué información usualmente requiere?

Se reciben reportes de disponibilidad de elementos y de colocación de los mismos. Esto se recibe a través de medios digitales.

Sobre las nuevas empresas

¿Estarían dispuestos a trabajar con otras empresas de PE distintas a las que ya trabajan actualmente? Si

Y ¿Qué requisitos deberían cumplir estas empresas de PE para trabajar con ustedes?

Tener buenas ubicaciones, confiables, responder a tiempo y documentos en regla. Para trabajar con nosotros debe ser una empresa responsable, seria, con experiencia, adecuado servicio al cliente, disponibilidad de ubicaciones.

Gracias

Anexo 8: Entrevista 1 - Estudio Cualitativo - Expertos

ENTREVISTA : Sr .Arturo Cornejo CARGO : Gerente Comercial EMPRESA : Arco Publicidad

Mi nombre es Arturo Cornejo Obando y estoy preparado para responder las interrogantes que tengan

¿Cómo vislumbra este año respecto a la inversión en Publicidad en el país?

Mucha oferta para poca demanda, como consecuencia los precios que dan las empresas de PE, en ocasiones, no llega a cubrir siquiera los costos operativos.

La PE dentro del periodo comprendido entre el año 2009 al 2012 tuvo un crecimiento exponencial. Hemos tenido unas 25 empresas de PE y ahora seremos unas 40 o quizás un poco más.

Desde el lado de los inversionistas, la inversión en PE ha pasado de 2M\$ hacia aproximadamente 15M\$ o 20M\$, inversión en activos para lo referente a PE que era impensable hace 20 años atrás. Lo anterior, nos hace ver con bastante alegría que el rubro ha crecido y lo va a seguir haciendo.

La inversión de PE de los medios para las empresas que consumen este tipo de producto también ha crecido, sin embargo, dentro del periodo antes mencionado, los espacios se encontraban copados y no así durante los dos últimos años.

¿Cómo se compone el mix de medios en los presupuestos de publicidad? ¿Qué medio es el más relevante?

A nivel general, la televisión se lleva la mayor parte del presupuesto, 7 segundos de publicidad puede costar 250\$. La radio representa un componente importante seguido probablemente, de la prensa escrita. Desde hace poco la PE con Paneles debe haber pasado a las revistas y semanarios.

En general, esos son datos manejados por las agencias de publicidad. Estimo que solo para la PË debe ser: 80% paneles, luego vallas, paletas o clip.

¿Qué medio o medios publicitario(s) es más relevante?

Cuando una empresa piensa en hacer algo muy masivo, trata de tomar un circuito de paneles para procurar ocupar la mayor parte de los segmentos a los cuales oriente su producto y así tener un mix interesante. Esto puede ser aplicado para paneles o para cualquier otro medio.

Podría hacer un ranking de medios...

La televisión tiene mayor participación, seguido de la radio, la prensa escrita, Publicidad Exterior, revistas y semanarios.

¿Cuál es la segmentación que se utiliza para la Publicidad Exterior adicionalmente a la NSE?

Existe una sola forma de medir y es por segmentación vinculada al Nivel Socioeconómico. Por ejemplo: El NSE A suele transitar por Surco, La Molina, Miraflores y San Isidro.

¿Cuáles son las razones para utilizar PE, a quienes le recomendaría él servicio?. Las empresas de PE, si no hacemos que la recordación sea parte de la vida de la gente, no deberíamos existir. Por tal razón le recomendaría el servicio a las empresas que quieran tener recordación.

Empresas que han logrado tener excelente recordación: Gillette, Kolinos o Coca Cola.

¿Qué ventajas y desventajas ofrece la PE?

La primera ventaja es el costo, es bastante más cómodo que hacer tv, radio o periódico. Lo segundo, es el grado de exposición con el cual podría estar durante las 24 horas del día a lo largo del año.

De acuerdo a "El Comercio" la lectoría se mide porque en cada familia debe haber al menos cuatro personas que lean el periódico.

Como desventaja se tiene la sobresaturación de los paneles. La falta de uniformidad en los precios, el costo de algunas ubicaciones puede diferir mucho de una a otra dependiendo de la ubicación; un panel en la avenida Javier Prado te puede costar muy distinto a un Panel en la Panamericana Sur.

¿A qué tipo de clientes o productos se les ofrece publicidad exterior?

Las agencias de publicidad han manejado el presupuesto de los clientes. En este momento, todos los tipos de productos hacen publicidad exterior, incluso algunas empresas que no solían hacerlo.

Según su experiencia ¿Cuáles son los principales factores para la elección de empresas de publicidad exterior en las agencias de publicidad, Agencias de medios y empresas? ¿Es distinto?

Los factores están relacionados al tipo de ubicación disponible, el tiempo de respuesta frente a los requerimientos y la seriedad.

¿Qué Atributos se valoran más en PE?

Son muy pocos, porque el cliente final no es quien toma la decisión. El cliente final se limita a solicitar buenas ubicaciones y bien cuidadas, pero eso depende del servicio que contrate la agencia de publicidad que atiende a sus requerimientos.

Las ubicaciones representan un atributo importante, también se mide la rapidez de respuesta frente a requerimientos de remplazo de lona (usualmente en campañas)

¿Cuál es el más importante? Ranking top 5

Las ubicaciones

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE?

No, se ha tratado durante muchos años pero ha sido inmedible.

La PE tiene lugares, avenidas, etc que son el Top para cada tipo de producto. La PE está hecha para ser vista tanto por transeúntes como por quienes manejan vehículos. De acuerdo al volumen de personas que transitan por una determinada ubicación se mide si un panel es mejor visto que otro panel. El segundo punto a considerar es el segmento, el cual no siempre será importante para todos los productos.

Percepción de las nuevas tecnologías en PE

¿Qué opina de la tecnología en los elementos de PE?

La PE se hizo para que "una marca" sea recordada, y en algunos casos se ha perdido el objetivo de eso. Por ejemplo, un prisma es un aviso para ser visto caminando y no en auto. Hubo un tiempo en el cual había 10 luego de ello desaparecieron, la cobertura que se le daba al cliente no era real y no se cumplía el objetivo de recordación. La tecnología es buena en tanto se cumpla con el objetivo de la recordación.

¿Qué tipos de elementos nuevos serían los más importantes? Tops y Razones

Los que cumplan con el objetivo de recordación y que tengan buena ubicación.

¿Existe ventajas o desventajas en la nueva tecnología en Pe?

La publicidad con tecnología led es muy bonita, y la imagen frente a un panel estático tiene la oportunidad de cambiar constantemente, cada aviso dura 7 segundos para un total 10 segmentos (70 segundos en total).

Como desventajas, considero que la tecnología led está hecha como para ser vista caminando y no manejando, el tiempo que uno tiene (manejando) como para ver el anuncio es muy corto y la exposición de cada uno de los segmentos es pequeña

Percepción del mercado de PE en la actualidad en comparación con otros países

¿Ha tenido oportunidad de analizar los elementos de PE en otros países?

En el extranjero no mucho, nosotros debemos medirnos con nuestra idiosincrasia. Hasta donde tengo entendido, en algunos países como EEUU la PE ha sido reducida al 50% mientras en lugares, como en las Vegas, es importante la presencia de PE.

¿Qué tipo de elementos nuevos ha visto que no hay en el Perú?

La tecnología led en Argentina apareció diez años antes que en el Perú. Dentro de la región la PE crecido bastante, por ejemplo en México la concentración es importante y se tienen casi los mismos elementos que en el Perú

¿Cómo ve el desarrollo de la PE en el Perú en comparación con los otros países de la región? ¿Y con países desarrollados? ¿De acá de 5 a 10 años?

Vamos avanzando, sin embargo es necesario que nos auto regulemos para evitar un crecimiento desordenando, caso contrario podría ocurrir lo mismo que hace 15 años en donde repentinamente gran parte de los paneles fueron retirados por saturación.

¿Qué Factores relevantes impactan a la PE a nivel local? (positivos y negativos)

Se tiene principalmente la regulación, en algunos casos de respecta y en otros no. El tema se ha politizado un poco desde hace 15 años.

¿Cuáles son las tendencias en PE y tecnología?

Como tendencia, la regulación y el hacer PE que permita tener real recordación.

Evaluación de la Competencia

¿Cómo está repartida la participación de mercado de la industria de publicidad exterior?

Las dos más grandes son Punto Visual y Paneles Napsa (Clear Channel)

¿Qué empresas de PE son las más conocidas?

Punto Visual y Clear Channel.

¿Qué opina de?:

Clear Channel

Empresa conocida

Punto Visual

Empresa conocida

Qué opina de Petty

Empresa con 15 años en el rubro con crecimiento exponencial.

Qué opina de JMT

Hermano de la dueña de Petty.

Qué opina de F&G

Hacían PE en paraderos publicitarios, tuvieron un crecimiento importante.

Qué opina PanelShock

Empresa de propietarios Huancaínos.

Qué opina Publimovil

Empresa con 20 años en el rubro.

¿Alguna de ellas es mejor? ¿Por qué?

Algunas son mejores que otras en la medida en la cual pueda obtener más fácilmente los permisos municipales en base a su adecuada gestión.

¿Qué empresas de PE son las exitosas y cuál podría ser un referente? Si tuviera que hacer un ranking de las empresas de PE, ¿cuál sería?

En la vía pública la participación se reparte entre Clear Channel y Punto Visual. Quizás una de las más importantes sería Clear Channel.

Sobre la Comunicación

¿Qué medios de comunicación usan la empresas de PE?,

Se suelen utilizar correos electrónicos, documentos físicos, llamadas y reuniones. Entiendo que el internet y la tecnología es importante como mecanismo de consulta y para el registro de base de datos, sin embargo cuando se va internet es cuando uno tiene problemas, por esa razón prefiero trabajar bajo el antiguo esquema del documento escrito y reuniones personales.

Gracias

Anexo 9: Entrevista 2 - Estudio Cualitativo - Expertos

ENTREVISTA : Se Carlos Hurtado CARGO : Gerente General EMPRESA : Panel Shock

¿Cómo vislumbra este año respecto a la inversión en Publicidad en el país?

El Perú todavía sigue creciendo, a pesar de los riesgos, por tanto la publicidad también lo hará tanto en medios tradicionales como en los no tradicionales

Respecto a Panel Shock, tenemos un crecimiento del 100% desde el 2005 al 2011 y en estos dos últimos años entre el 80% y 85%.

Si el PBI se encuentra bien a la publicidad le va bien, mientras que si ocurre lo contrario lo primerio que hacen las empresas es recortar los presupuestos anuales asignados a la PE.

¿Cómo se compone el mix de medios en los presupuestos de publicidad? ¿Qué medio es el más relevante?

En cuando al mix de medios y el presupuesto en general siempre lo lidera televisión, la publicidad exterior ha desplazado a la radio de acuerdo a los últimos estudios y la publicidad digital ha venido ganando cierta participación,

El medio publicitario más relevante va a depender del anunciante. Nosotros solo ofrecemos publicidad exterior. Cuando un cliente contrata PE es porque usualmente va a servir para apoyar una campaña.

Las agencias de medios algunas traban un poco a las empresas de PE.

¿Qué medio o medios publicitario(s) es más relevante?

Va a depender del anunciante

Podría hacer un ranking de medios...

Es complicado, la televisión en más costosa, la PE representa una buen opción para tener presencia.

¿Cuál es la segmentación que se utiliza para la Publicidad Exterior adicionalmente a la NSE?

La segmentación para la PE se da de acuerdo a los distritos y el NSE en donde se encuentra. Los clientes que contratan el servicio, solicitan ubicaciones por segmento.

¿Cuáles son las razones para utilizar PE, a quienes le recomendaría él servicio? Básicamente para complementar una campaña, le recomendaría el servicio a las empresas que buscan tener recordación.

¿Qué ventajas y desventajas ofrece la PE?

Una gran ventaja de la PE es permitir la recordación de la marca sin llegar a ser tan cara como la publicidad en televisión. Las pantallas led, permiten por otro lado, hacer cosas novedosas

Como desventaja, no siempre es posible llegar a todos los puntos a los cuales uno quisiera.

¿A qué tipo de clientes o productos se les ofrece publicidad exterior?

Usualmente se suele ofrecer PE a todo tipo de clientes, antiguamente se le ofrecía PE al segmento de consumo masivo sin embargo ahora ha cambiado y se dirige a todo tipo de clientes. Por ejemplo ahora el 10% de clientes son inmobiliarias grandes (como consecuencia del boom de la construcción). Otro tipo de clientes son aquellos que han venido creciendo con el uso de vallas y ahora ya pueden contratar paneles.

En el caso de Panel Shock tenemos: En orden consideraría a: Retails, Alimentos y bebidas, Cerveza, Pacífico (del grupo Romero), Inmobiliarias (Los Portales), Graña y Montero, Maestro, PROMART.

Según su experiencia ¿Cuáles son los principales factores para la elección de empresas de publicidad exterior en las agencias de publicidad, Agencias de medios y empresas? ¿Es distinto?

Realmente ahora hay cada vez más empresas de PE. Los factores que influyen en general son el servicio, sobre todo el servicio PostVenta. Si uno se quiere caracterizar por algo, debe hacerlo por el servicio de PostVenta. Uno debe estar enviándole al cliente reportes fotográficos, uno debe estar "antes de".

Si uno le dice al cliente que para el 5 de Julio estará instalado un panel, debe estarlo para esa fecha. Si uno falla, hace que falle la campaña del cliente Los costos influyen, pero no para los clientes grandes.

¿Qué Atributos se valoran más en PE

Los atributos que más valoran son: Servicio, Ubicación y Precio

¿Cuál es el más importante? Ranking top 5

El servicio PostVenta y Ubicación.

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE?

No, la PE forma parte de una campaña y se miden los resultados de manera global.

Percepción de las nuevas tecnologías en PE

¿Qué opina de la tecnología en los elementos de PE?

Considero que siempre es novedosa. Tenemos un proyecto de corto a mediano plazo para instalar un par de pantallas led. Estuvimos la semana pasada con una empresa China y la inversión puede llegar a ser de hasta 200K\$.

¿Qué tipos de elementos nuevos serían los más importantes? Tops y Razones

Las empresas ya están invirtiendo en hacer cosas más novedosas: Cintas led, cajas de luz, movimiento. No están escatimando mucho en los proyectos que permitan diferenciarse.

¿Existe ventajas o desventajas en la nueva tecnología en Pe?

Por lo general se consigue hacer la PE más vistosa. La ventaja de los paneles led (para nosotros) es la rápida recuperación de la inversión. Para los clientes, es la facilidad de modificación del anuncio que puede ser, diario, semanal, mensual, etc. La impresión de una lona para un panel estático puede costar 4,500 S/., mientras que el alquiler de un Panel digital te puede salir 11,000 a 14,000S/. Pero con opción de cambio de motivo.

La desventaja con las pantallas led es que la PE de los clientes se encuentra compartida con la de otros 8 o 9 clientes y no necesariamente relacionadas al segmento al cual le interesa al cual dirige su anuncio.

No sabemos que tanto va a crecer este segmento, a Clear Channel le ha ido bien pero no sabemos cómo evolucionará

Percepción del mercado de PE en la actualidad en comparación con otros países

¿Ha tenido oportunidad de analizar los elementos de PE en otros países?

Si, en otros países algunas veces es distinta. Por ejemplo, la PE con led suele ser más creativa. En Europa, hacen uso de tecnología led pero no como Paneles sino que intentan innovar con las formas en cómo se muestra la PE. La publicidad con led puede ser hecha tipo volumétricos.

¿Qué tipo de elementos nuevos ha visto que no hay en el Perú?

Algo novedoso que hemos visto y pensamos hacer es vallas móviles digitales para carritos de supermercado.

¿Cómo ve el desarrollo de la PE en el Perú en comparación con los otros países de la región? ¿Y con países desarrollados? ¿De acá de 5 a 10 años?

Se encuentra en crecimiento, pero es un tanto complicada por los permisos municipales y la competencia existente dentro del rubro. Mientras que el Perú muestre crecimiento económico la PE seguirá creciendo.

¿Qué Factores relevantes impactan a la PE a nivel local? (positivos y negativos?

Los convenios que las empresas de PE deben celebrar con cada una de las municipalidades

Tendencias en publicidad exterior y tecnología

¿Cuáles son las tendencias en PE y tecnología?

La tendencia es innovar en PE para hacerla siempre más vistosa

Evaluación de la Competencia

¿Cómo está repartida la participación de mercado de la industria de publicidad exterior?

Mayoritariamente la tiene Punto Visual y Clear Channel

¿Qué empresas de PE son las más conocidas?

Clear Channel, Punto Visual, Petty, F&G, Mundo Corporativo, JMT, ALAC, Best Spot

¿Qué opina de?:

Clear Channel

Número uno a nivel mundial, muy eficientes y eficaces.

Punto Visual

Número uno a nivel de Perú. Se encuentra vetado por una serie de empresas de medios y por tanto trabaja directamente con los clientes, los cuales lo contratan básicamente por sus ubicaciones. Tienen muy mal servicio PostVenta.

Qué opina de Petty

Se encuentra vetada en algunas agencias. Tuvo mal servicio, sin embargo al parecer ha venido intentando mejorar este punto débil.

Qué opina de JMT

Es hermano de Petty, han venido creciendo rápidamente.

Qué opina de Arco

Son muy chicos, trabajan con un par de clientes nomás: SOLE y uno más. En Lima tendrá unos 30 elementos quizás, mientras que nosotros a nivel nacional tenemos unos 390 paneles.

Qué opina Publimovil

Tuvieron como para crecer más por el tiempo dentro del rubro y por la inversión inicial, tiene más de 17 años en el mercado. Ellos comenzaron con 1.5 M \$ mientras que nosotros comenzamos con 25K \$

Efectimedios

Es la empresa número 1 en Colombia e ingresaron al Perú hace como 5 años. Ganaron la concesión del aeropuerto y del metropolitano. Nosotros le hemos comprado los elementos de PE y les hacemos la impresión de lona en el aeropuerto.

BestSpot

Creció muy bien, sin embargo Clear Channel lo consideró una amenaza y le complicó su desarrollo.

¿Alguna de ellas es mejor? ¿Por qué?

Algunas son mejores que otras por la ubicación que ofrecen y por el servicio PostVenta. Localmente Punto Visual tiene muy buenas ubicaciones

¿Qué empresas de PE son las exitosas y cuál podría ser un referente? Si tuviera que hacer un ranking de las empresas de PE, ¿cuál sería?

Son exitosas aquellas que tienen un buen servicio y buenas ubicaciones. Clear Channel podría ser un referente

Punto Visual, Clear Channel, Petty con F&G, JMT, PanelShock y finalmente las pequeñas

Sobre la Comunicación

¿Qué medios de comunicación usan la empresas de PE?,

Usualmente se usan reportes fotográficos y correos. Nosotros tenemos a un equipo de motorizados que recorre nuestros paneles

Gracias

Anexo 10: Entrevista 3 - Estudio Cualitativo - Expertos

ENTREVISTA : Ana María Germán CARGO : Gerente General EMPRESA : Grupo Vallas

¿Cómo vislumbra este año respecto a la inversión en Publicidad en el país?

Mira, la verdad que este ha sido un año atípico, el Perú ha venido presentando un índice de crecimiento bien importante pero desde el año pasado la economía se ha desacelerado. Si bien la Publicidad va a crecer, no tanto como se esperaba. No solamente se ha visto afectada la inversión en Publicidad sino las empresas a nivel general. El crecimiento del PBI en Mayo ha sido de 1.8% mientras que la inflación ha sido de 3%, entonces podría representar un problema.

El mercado de PE es de aproximadamente 52M a 57M, dependiendo de la empresa que haga el reporte, por un lado CPI y por el otro IBOPE. Cuando nosotros entramos al mercado, como Vallas y Gigantografías del Perú, hace 8 años, el mercado era de 31M. El mercado iba creciendo entre 15% a 20% y ahora, por lo pronto vamos a crecer solo un 5%.

¿Cómo se compone el mix de medios en los presupuestos de publicidad? ¿Qué medio es el más relevante?

Depende de la estrategia de cada cliente, siempre es recomendable que el anunciante tenga un mix variado. No poner "todos los huevos en una canasta", usualmente a los cliente les encanta estar en TV, pero siempre es lo mejor para su producto.

Lo óptimo es que un mix de medios tenga todo para que el consumidor este impactado por el anunciante en distintos momentos a lo largo del día.

El medio más relevante va a depender de la estrategia, el objetivo y le presupuesto disponible del cliente.

¿Qué medio o medios publicitario(s) es más relevante?

Va a depender de la estrategia del anunciante

Podría hacer un ranking de medios...

Usualmente la televisión es la vedette, pero no siempre es la mejor. Va a depender de la estrategia del anunciante. Finalmente si no impacta, no sirve de nada

¿Cuál es la segmentación que se utiliza para la Publicidad Exterior adicionalmente a la NSE?

Es bien complicada porque en la vía pública no se puede segmentar a diferencia de la prensa escrita, la televisión y la radio. Si se tiene un producto que va a un segmento ejecutivo A-B, puedes comprar un Cuarto Poder, Perú 21, Semana Económica; mientras que en la avenida Larco vas a tener varios segmento transitando. Una buena estrategia en vía pública es procurar estar por toda la ciudad.

¿Cuáles son las razones para utilizar PE, a quienes le recomendaría él servicio? Básicamente para complementar una campaña, le recomendaría el servicio a las empresas que buscan tener recordación.

¿Qué ventajas y desventajas ofrece la PE?

La ventaja de la PE es que movilizarte en la calle dentro de Lima tarda bastante, por tanto se tiene una oportunidad para mostrar un producto a muchas personas. Uno se puede trasladar de 1 a 2 horas el trasladarse en la ciudad.

Como desventaja, no tiene audio, debe tener buen arte para llamar la atención.

¿A qué tipo de clientes o productos se les ofrece publicidad exterior?

A cualquiera, por ejemplo antes los carros solo salían en El Comercio pero ahora también hacen PE. Por nuestro lado ofrecemos las vallas digitales y las banderola (nosotros le llamamos muros) que son las fachadas de edificios.

Según su experiencia ¿Cuáles son los principales factores para la elección de empresas de publicidad exterior en las agencias de publicidad, Agencias de medios y empresas? ¿Es distinto?

En la industria de PE hay muchos proveedores tanto formales como informales y no todos se encuentran trabajando respetando la ordenanza 1094 que regula la PE. Dentro de los principales factores para elegir a la empresa de PE se tiene a la Credibilidad, Creatividad y Seriedad.

Finalmente cada anunciante sabe a quién contrata a quien no.

¿Qué Atributos se valoran más en PE?

Considera que los mismo, Credibilidad, Creatividad y Seriedad

¿Cuál es el más importante? Ranking top 5

La seriedad y credibilidad

Actualmente ¿existe algún sistema que les permita realizar una medición del impacto de la inversión en PE?

Medición Cero, no hay, de los otros medios sí. De PE no se tiene un sistema que permita el impacto de la PE, no se tiene "ratings de vía pública".

Por ejemplo, recientemente IBOPE ha entrado a levantar información de vía pública porque nosotros se lo hemos solicitado. A nosotros nos gusta tener la información completa de cómo se encuentra la industria, en la medida en lo cual esto se haga el rubro se hará más profesional

Percepción de las nuevas tecnologías en PE

¿Qué opina de la tecnología en los elementos de PE?

Es a lo que va el mundo, se ve una ciudad más moderna. El que no se sube a ese camino puede quedar obsoleto. Es vanguardia, modernidad, etc

¿Qué tipos de elementos nuevos serían los más importantes? Tops y Razones

En realidad dependiendo de la estrategia del anunciante, en cuanto a la tecnología nueva podríamos considerar a las pantallas LED

¿Existe ventajas o desventajas en la nueva tecnología en Pe?

En cuanto al uso de nuevas tecnologías como las pantallas led, le ven más ventajas que desventajas. Dentro de las ventajas se tiene: la publicidad se aprecia muy bien, representa tecnología, el cambio es inmediato. Todo se hace online!

En el futuro no necesariamente todos serán led, pero si se van a incrementar este tipo de tecnología.

La desventaja puede ser el tiempo de exposición pero para evitar esto uno debe ubicar este tipo de tecnología teniendo ciertas consideraciones como por ejemplo, ubicarlo al costado de un semáforo. Para que la PE funcione, depende mucho del arte.

Percepción del mercado de PE en la actualidad en comparación con otros países

¿Ha tenido oportunidad de analizar los elementos de PE en otros países?

Si, en otros países se respeta mucho el tema de la regulación, eso es algo que se pone de manifiesto de manera clara de un país a otro.

¿Qué tipo de elementos nuevos ha visto que no hay en el Perú?

Se ve casi lo mismo, hay cosas distintas en otros países pero nada que destaque más allá del orden y el respeto de las regulaciones.

Desde nuestro punto de vista, tenemos un formato de Vallas que tiene un beneficio social para el ornato de la ciudad en donde el lugar de tener una pared mal pintada, se tienen un bonito panel.

¿Cómo ve el desarrollo de la PE en el Perú en comparación con los otros países de la región? ¿Y con países desarrollados? ¿De acá de 5 a 10 años?

El desarrollo de la PE se encuentra en crecimiento pero se ha desacelerado. Si la economía crece para los siguientes años también lo hará la PE.

¿Qué Factores relevantes impactan a la PE a nivel local? (positivos y negativos) Las regulaciones y el respecto o no de ellas de las empresas de PE son factores que influyen en el rubro de manera positiva o negativa.

¿Cuáles son las tendencias en PE y tecnología?

Lo digital, esa es la tendencia

Evaluación de la Competencia

¿Cómo está repartida la participación de mercado de la industria de publicidad exterior?

Mayoritariamente la tiene Punto Visual y Clear Channel

¿Qué empresas de PE son las más conocidas?

Clear Channel, Punto Visual, Petty, JMT, Latin American Ourdoors y nosotros.

¿Qué opina de?:

<u>Clear Channel:</u> Muy buena empresa <u>Punto Visual:</u> También es buena.

Qué opina de Petty: Creo que está en conos y provincias Qué opina de JMT: Creo que está en conos y provincias

Qué opina de Arco: No la conoce Qué opina Publimovil: No opina

¿Alguna de ellas es mejor? ¿Por qué?

En general no suelo hablar mal de la competencia cada una tiene algo bueno. Clear Channel suele responder rápido, a tiempo.

¿Qué empresas de PE son las exitosas y cuál podría ser un referente? Si tuviera que hacer un ranking de las empresas de PE, ¿cuál sería?

En la vía pública la participación se reparte entre Clear Channel y Punto Visual casi a la par, nosotros estaremos en tercer lugar. Me parece que a Petty también le va bien. Entre Clear Channel y Punto Visual tendrán aproximadamente un 80% de participación

No tenemos: torres unipolares, paraderos, paletas; solo tenemos el formato vallas que en Clear se llama "Muro" y en Punto se llama "Cartelera". Dentro de este universo somos líderes, pero en la torta general de PE ocupamos el tercer puesto.

Sobre la Comunicación

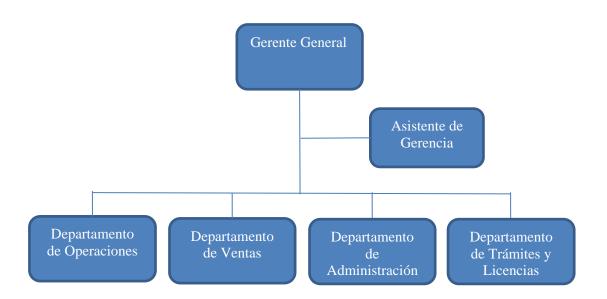
¿Qué medios de comunicación usan la empresas de PE?,

Usualmente se usan reportes fotográficos y correos. Nosotros tenemos a un equipo de motorizados que recorre nuestros paneles.

Nosotros hacemos eso, enviamos reportes fotográficos y el servicio finalmente lo que diferencia a cualquier en el negocio en donde estés. Nosotros entregamos comprobantes fotográficos. Asesoramos a los clientes y sugerimos cambiar el arte cuando este no necesariamente se va a ver bien.

Gracias

Anexo 11: Organigrama propuesto para Arco publicidad exterior S.A.



La estructura propuesta obedece a que Arco, tiene como política tercerizar el área operativa, más no las operaciones que tienen contacto directo con el cliente, y tampoco la responsable de los trámites municipales. Las actividades no tercerizadas se consideran delicadas y de alto valor agregado, por lo que requieren experiencia y alto conocimiento técnico.

Por lo expuesto en los párrafos precedente se propone estructura organizacional que se muestra.

BIBLIOGRAFÍA

BREALEY, Richard.; MYERS, Stewart. **Principios de Finanzas Corporativas.** 9ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2010.

CAVANAGH, Jonathan. **The Top 10,000 Companies 2012.** Lima: TOP Publications SAC, 2013. p. 462.

CAVANAGH, Jonathan. **The Top 10,000 Companies 2013.** Lima: TOP Publications SAC, 2014. p. 466.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14ª ed. México D.F.: Pearson Education. 2013. p. 174.

EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES. "Ordenanza 1094". <u>En</u>: **El Peruano.** (PE): 23/11/2007. Reglamentada por Res. N° 361-2007-MML-GDU-SPHU.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principios de marketing**. 6^a ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2007.

NARESH K, Malhotra. **Investigación de Mercados**. 5ª ed. México D.F.: Prentice Hall, 2008.

PORTER, Michael E. "Diferenciación". En su: Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 14ª ed. México D.F.: Compañía Editorial Continental, 1997. Cap. 4. p. 137-180.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

AMO BARAYBAR, Francisco. **El Cuadro de Mando Integral** "Balance Scorecard". [en línea]. Madrid: ESIC, 2010. [citado 17 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <a href="http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=El+Balanced+Scorecard+definicion&ots=TI7da0f8DU&sig=hR0goMCg7OQyeDRlPXf0FaD4kCs#v=onepage&q=El%20Balanced%20Scorecard%20definicion&f=false

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2013.** [en línea]. Lima: APEIM, 2013. [citado 26 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Consulta a series estadísticas del BCRP. [en línea]. BCRP, 2013. [citado 08 mayo 2014]. Microsoft HTML Disponible en: http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChk Count=241&sFrecuencia=A

---. Cuadros Estadísticos: Indicadores de Riesgo para países emergentes. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [Citado 23 de agosto 2014]. Microsoft Excel. Disponible en: www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

- ---. Encuesta de expectativas macroeconómicas de inflación. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html
- ---. Encuesta de expectativas macroeconómicas de Tipo de Cambio. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 30 julio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html
- ---. Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-
 Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014.pdf
- ---. Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 25 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-
 Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014-presentacion.pdf

"BBVA: A pesar de menor crecimiento de Perú, avance de créditos será de dos dígitos". En: **Gestión.** [en línea]. (PE): 31/07/2014. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/bbva-pesar-menor-crecimiento-avance-creditos-dos-digitos-2104332

"BCR: Confianza del consumidor se recuperó en junio". <u>En</u>: **Perú 21.** [en línea]. (PE): 07/07/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://peru21.pe/economia/bcr-confianza-consumidor-apoyo-consultoria-2190933

"BCR: Confianza empresarial vuelve a mejorar en agosto". <u>En</u>: **Diario Gestión.** [en línea]. (PE): 22/08/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/confianza-empresarial-vuelve-mejorar-agosto-2106416

CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. **Economía Nacional: ¿Dónde estamos y a dónde vamos?** [en línea]. Lima: CCL, 2014. [citado 20 julio 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosiedic2012/infosie%20julio2014.pdf

CHIEF INFORMATION OFFICER PERÚ. **El Día de Internet en el Perú, en cifras.** [en línea]. Lima: CIO Perú, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://cioperu.pe/articulo/15971/el-dia-de-internet-en-el-peru-en-cifras/?p=4

CÓDIGO PUBLICIDAD. Clear Channel creció en 50% número de paneles digitales en América Latina. CODIGO PUBLICIDAD. [en línea]. Lima: Código Publicidad, 2013. [citado 04 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.codigo.pe/publicidad/clear-channel-crecio-en-50-numero-de-paneles-digitales-en-america-latina/

COMITÉ **OPERACIÓN ECONÓMICA** DE DEL **SISTEMA** INTERCONECTADO NACIONAL. Estudio de proyecciones del PBI de largo plazo y la demanda de potencia y energía de principales proyectos 2012-2024. [en línea]. Lima: COES SINAC, 2012. [citado 25] noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://contenido.coes.org.pe/alfrescostruts/download.do?nodeId=69e7cb 9f-b4ed-490f-b435-8c85e769de7a

COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA S.A.C. **Inversión publicitaria.** [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr201101-01.pdf

- ---. Las Inversiones Publicitarias en el 2013. [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201401_01.pdf
- ---. **Inversiones Publicitaria 2011.** [en línea]. Lima: CPI, 2014 [citado 04 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr201201-01.pdf

"Creación de empleo seguiría positiva aunque el PBI crezca menos de 3%". En: Gestión. [en línea]. (PE): 06/08/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/creacion-empleo-seguiria-positiva-aunque-pbi-crezca-menos-3-2104869

"Credit Suisse recortó a 4% proyección de crecimiento de economía peruana para 2014". En: **Gestión.** [en línea]. (PE): 18/08/2014. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/credit-suisse-recorto-4-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-2014-2105943

"El 89% de peruanos se siente inseguro en las calles". En: El Comercio. [en línea]. (PE): 20/01/2014. [citado 26 noviembre 2014. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/lima/ciudad/indices-inseguridad-se-mantienen-niveles-mas-altos-noticia-1703852
IECONOMICS.COM. Perú - Proyección de tasa de Interés. [en línea]. S.l.: IE, 2014. [citado 24 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://ieconomics.com/?q=peru%20interest%20rate%20forecast&ref=tradingeconomics.com/

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Aumenta número de hogares con acceso a tecnología de información y comunicación.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. Microsoft HTML.

Disponible en: http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumenta-numero-de-hogares-con-acceso-a-tecnologia-de-informacion-y-comunicacion-7494/

---. Estadística de Seguridad Ciudadana: Julio - Diciembre 2013. [en línea]. Lima: INEI, 2014. [citado 01 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seg_ciud_oct_d ic2013-completo-final2.pdf

---. Perú: Estimaciones y Proyecciones de población por Departamento, Sexo, y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025 – boletín de Análisis Demográfico Nº 37. [en línea]. Lima: INEI, 2014. [citado 25 de agosto 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf

---. **Población y territorio.** [en línea]. Lima: INEI, 2013. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/ Est/Lib1095/libro.pdf

"Inversión publicitaria peruana en Internet creció 32% el 2013". En: **El**

Comercio. [en línea]. (PE): 10/06/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-publicitaria-peruana-internet-crecio-32-2013-noticia-1735194

IPSOS PERÚ. **Encuestas Nacional Urbana.** [en línea]. Lima: Ipsos Perú, 2014. [citado 28 agosto 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/opinion_data/OD%20junio%20VF.pdf

"La Sunat proyecta cerrar con una presión tributaria de 17% este año". <u>En:</u> **Gestión.** [en línea]. (PE): 22/05/2014. [citado 24 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/sunat-proyecta-cerrar-presion-tributaria-17-este-ano-2098058

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Marco Macroeconómico Multianual 2015 -2017. [en línea]. Lima: MEF, 2014. [citado 20 mayo 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

MINISTERIO DEL INTERIOR. **Plan de Seguridad Nacional 2013 – 2018.** [en línea]. Lima: MI, 2013. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.mininter.gob.pe/content/plan-nacional-de-seguridad-ciudadana-2013-2018

"Perú subió 13 posiciones en ranking global de tecnología". <u>En</u>: **El Comercio.** [en línea]. (PE): 24/04/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-subio-13-posiciones-ranking-global-tecnologia-noticia-1724806

RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ. Caen sospechosos de robar generadores de corriente en Panamericana Sur. [en línea]. Lima: RPP, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2014-04-14-caen-sospechosos-de-robar-generadores-de-corriente-en-panamericana-sur-noticia_684274.html

---. Panel publicitario genera agua con la humedad del aire. [en línea]. Lima: RPP, 2013. [citado 02 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2013-03-07-panel-publicitario-genera-agua-con-la-humedad-del-aire-noticia_573799.html

REAL ACADÉMIA ESPAÑOLA. **Publicidad.** [en línea]. Madrid: RAE, 2014. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=publicidad

"Scotiabank ratifica su proyección de tipo de cambio para el cierre de este año de s/ 2.76". <u>En</u>: **Gestión.** [en línea]. (PE): 09/06/2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tu-dinero/scotiabank-ratifica-su-proyeccion-tipo-cambio-cierre-este-ano-s-276-2099776

SCRIBD. **Evaluación cualitativa.** [en línea]. California: Scribd, 2014. [citado 11 octubre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: https://es.scribd.com/doc/204442081/resumencap9

"Sunat promueve uso de herramientas tecnológicas para cumplimiento de obligaciones tributarias". <u>En:</u> **Gestión.** [en línea]. (PE): 08/05/2014. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/sunat-promueve-uso-herramientas-tecnologicas-cumplimiento-obligaciones-tributarias-2096685

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Índices y Tasas - Valores de la UIT.** [en línea]. Lima: SUNAT, 2014. [citado 26 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.sunat.gob.pe/indicestasas/uit.html

"UTEC y Mayo vuelven a poner la pauta con panel purificador de aire". <u>En</u>: **Gestión.** [en línea]. (PE): 15/05/2014. [citado 04 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tecnologia/utec-y-mayo-vuelven-poner-pauta-panel-purificador-aire-2097265

WORLD CAPTIVE FORUM. **Consumer in 2050.** [en línea]. Chicago: World Captive Forum, 2013. [citado 26 agosto 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.worldcaptiveforum.com/images/Consumer-in-2050-HSBCGlobalResearch.pdf