



“PLAN ESTRATÉGICO PARA MUSIKAL S.A.C. (2014-2016)”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Jenry Omar Chávez Sáenz
Sr. Isaac Euclides Ferruzo Gómez**

Asesor: Profesor Wilfredo Laffosse Quintana

2013

Resumen ejecutivo

El sector de comercialización de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos ha tenido un elevado crecimiento debido al desarrollo económico sostenido que vive nuestro país.

Nuestra empresa, Musikal S.A.C., ha logrado competir en el mercado nacional y alcanzar su mayor participación en él (2011, con un 5 % del mercado), sin embargo consideramos que no ha logrado obtener el crecimiento esperado debido a inadecuadas estrategias producto de una falta de planeación estratégica, lo cual se demuestra en la caída en sus ventas del 2012 y una leve recuperación en lo que va del 2013.

Creemos que nuestra empresa, a lo largo de estos años, ha reunido una experiencia muy importante en el sector, lo suficiente como para intentar su relanzamiento, buscando alcanzar mayor participación en el mercado a través del crecimiento de nuestras ventas, el posicionamiento de nuestra empresa y las marcas que representamos en la mente de los clientes.

Musikal S.A.C. posee la representación de marcas en América del Sur y Estados Unidos como también cuenta con preacuerdos con distribuidores en Chile y Estados Unidos con el fin de ampliar nuestro mercado, razón por la cual diseñamos el proceso de internacionalización de la empresa a través de la exportación de nuestros productos.

Nuestra empresa tiene el compromiso de crecer de manera sostenida, con responsabilidad social empresarial, puesto que vemos con gran optimismo buscar la satisfacción de los grupos de interés, lo que nos permitirá ser una empresa que se posicione en el mercado proyectando una buena imagen corporativa y confiable a través de la venta de productos de calidad con precios competitivos, ofreciendo a nuestros colaboradores un excelente lugar para trabajar y crecer con nosotros.

La evaluación de nuestras estrategias aplicada a nuestro plan estratégico es viable porque generaría valor para la empresa y los demás grupos de interés obteniéndose un VAN económico de US\$ 1.165.284, VAN financiero de US\$ 1.073.683, TIRE modificada de 33%, TIRF modificada de 39% y el ROI del año 2016 será de 128,98%.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción, descripción de la empresa analizada e identificación del problema.....	
1	
1. Introducción.....	1
2. Descripción de la situación y resumen de la empresa.....	1
3. Definición del problema	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
Capítulo II. Internacionalización y análisis externo.....	5
1. Antecedentes.....	5
2. Descripción y análisis de estrategias usadas por Musikal.....	5
3. Conclusiones iniciales.....	5
4. Análisis del entorno general (PESTEL).....	5
4.1 Macrovariable política	6
4.2 Macrovariable económica.....	7
4.3 Macrovariable sociocultural.....	9
4.4 Macrovariable tecnológica.....	10
4.5 Macrovariable ecológica.....	10
4.6 Macrovariable legal	11
5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
6. Análisis de la industria o sector	13
7. Identificación, características y evolución del sector.....	13
7.1 Poder de negociación de los proveedores	13
7.2 Poder de negociación de los clientes.....	14
7.3 Amenaza de nuevos competidores	15
7.4 Amenaza de productos sustitutos	16

7.5 Rivalidad entre los competidores existentes	17
7.6 Grado de atracción general del sector	18
8. Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Grupos estratégicos.....	18
9. Conclusiones.....	19
Capítulo III. Análisis interno	20
1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT): Fortalezas y debilidades.....	20
1.1 Administración.....	20
1.2 <i>Marketing</i>	20
1.3 Operaciones	20
1.4 Finanzas	20
1.5 Recursos Humanos.....	21
1.6 Informática y tecnología	21
2. Evaluación de la cadena de valor: Fortalezas y debilidades	21
2.1 Actividades primarias	21
2.1.1 Logística de entrada	21
2.1.2 Operaciones	22
2.1.3 Logística de salida	22
2.1.4 <i>Marketing</i>	22
2.1.5 Servicio al cliente.....	22
2.2 Actividades de apoyo.....	22
2.2.1 Infraestructura de la empresa.....	22
2.2.2 Gestión de los Recursos Humanos.....	22
2.2.3 Desarrollo de tecnología	22
2.2.4 Compras e importaciones.....	23
2.3 Conclusión	23
3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	23
4. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO.....	24
4.1 Recursos tangibles	25
4.2 Recursos intangibles	24
4.3 Matriz VRIO.....	25
5. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia genérica	26
Capítulo IV. Formulación de objetivos	27
1. Propuesta de Misión y Visión	27

1.1 Visión.....	27
1.2 Misión.....	27
2. Objetivo general.....	28
3. Objetivos estratégicos.....	28
Capítulo V. Generación de estrategias.....	30
1. Matriz FODA (Cruzado).....	30
1.1 Estrategias (FO).....	31
1.2 Estrategias (DO).....	31
1.3 Estrategias (FA).....	31
1.4 Estrategias (DA).....	31
2. Matriz PEYEA.....	31
3. Matriz <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	33
4. Matriz Interna-Externa (IE).....	34
5. Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	35
6. Conclusiones.....	35
Capítulo VI. Selección de estrategia.....	37
1. Matriz de Alineamiento Estratégico.....	37
2. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	37
3. Descripción de la estrategia seleccionada.....	38
3.1 Estrategia de un ambiente global.....	38
3.2 Estrategia corporativa.....	39
3.3 Estrategia de negocio.....	39
Capítulo VII. Las estrategias funcionales.....	40
1. Plan de <i>marketing</i>	40
1.1 Objetivos generales.....	40
1.2 Objetivos específicos.....	40
1.3 Acciones estratégicas de <i>marketing</i>	40
1.4 Estrategias de <i>marketing</i>	41
1.4.1 Estrategia de crecimiento.....	42
1.4.2 Estrategia de posicionamiento.....	42
1.4.3 Estrategia de segmentación.....	42
1.4.4 Estrategia de <i>branding</i>	43

1.4.5 Estrategias de <i>marketing</i> relacional	44
1.4.6 Estrategias de <i>marketing</i> experiencial	44
1.5 Modelo de ventas	45
1.6 Mezcla de mercadotecnia.....	45
1.6.1 Producto	45
1.6.2 Precio	46
1.6.3 Promoción	46
1.6.4 Plaza.....	46
1.6.5 Personal.....	47
1.6.6 Procesos	47
1.7 Presupuesto de <i>marketing</i>	47
2. Plan de Operaciones	47
2.1 Objetivo general.....	48
2.2 Objetivos específicos	48
2.3 Cadena logística	48
2.4 acciones estratégicas de Operaciones.....	49
2.5 Presupuesto del Plan de Operaciones.....	50
3. Plan de Recursos Humanos.....	50
3.1 Modelo de gestión de Recursos Humanos	51
3.1.1 Línea de carrera.....	51
3.1.2 Diseño y evaluación del puesto.....	51
3.1.3 Selección y contratación	52
3.1.4 Evaluación del desempeño.....	52
3.1.5 Valoración del potencial	53
3.1.6 Remuneración	53
3.1.7 Formación y desarrollo	54
3.1.8 Planificación de la sucesión	54
3.2 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	54
4. Plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	54
4.1 Objetivos generales	55
4.2 Compromisos que asume Musikal	55
4.3 Visión de RSE de Musikal	55
4.4 Acciones estratégicas	56
4.5 Presupuesto del Plan de RSE	56
5. Iniciativas para la estrategia de finanzas y evaluación financiera.....	56

5.1 Situación financiera actual	56
5.2 Objetivo general	57
5.3 Objetivos específicos	57
5.4 Determinación del COK y del WACC	58
5.5 Escenarios	58
5.5.1 Escenario pesimista.....	58
5.5.2 Escenario esperado.....	58
5.6 Conclusiones	59
6. Plan de contingencia	59
6.1 Primera situación.....	59
6.2 Segunda situación	60
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	61
1. Mapa estratégico (BSC).....	61
Conclusiones y recomendaciones	62
Conclusiones	62
Recomendaciones.....	63
Bibliografía	64
Anexos	66
Notas biográficas	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de la macrovariable política.....	6
Tabla 2.	Análisis de la macrovariable económica	9
Tabla 3.	Análisis de la macrovariable sociocultural	9
Tabla 4.	Análisis de la macrovariable tecnológica	10
Tabla 5.	Análisis de la macrovariable ecológica	11
Tabla 6.	Análisis de la macrovariable legal.....	11
Tabla 7.	Matriz EFE de la empresa Musikal	12
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	14
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes	15
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores	15
Tabla 11.	Amenaza de productos sustitutos	16
Tabla 12.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	17
Tabla 13.	Barreras de salida	17
Tabla 14.	Grado de atracción general del sector.....	18
Tabla 15.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	19
Tabla 16.	Matriz EFI de la empresa Musikal	23
Tabla 17.	Matriz VRIO (Valioso, raro, inimitable, organización)	25
Tabla 18.	Estrategias genéricas	26
Tabla 19.	Componentes y análisis de la visión.....	27
Tabla 20.	Componentes y análisis de la misión.....	27
Tabla 21.	Objetivos estratégicos.....	28
Tabla 22.	Matriz FODA.....	30
Tabla 23.	Factores que constituyen los ejes de la Matriz PEYEA	31
Tabla 24.	Conclusiones de la Matriz PEYEA	33
Tabla 25.	Matriz <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	33
Tabla 26.	Conclusiones de la Matriz <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	33
Tabla 27.	Matriz Interna-Externa (IE).....	34
Tabla 28.	Conclusiones de la Matriz Interna-Externa (IE).....	34
Tabla 29.	Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	35
Tabla 30.	Conclusiones de la Matriz de la Gran Estrategia.....	35
Tabla 31.	Matriz de Alineamiento Estratégico	37
Tabla 32.	Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	38
Tabla 33.	Objetivos específicos de <i>marketing</i>	40

Tabla 34.	Matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff.....	41
Tabla 35.	Variabes de la estrategia de segmentación	43
Tabla 36.	Objetivos, criterios y definición de la estrategia de <i>branding</i>	43
Tabla 37.	Actividades de promoción	46
Tabla 38.	Presupuesto del Plan de <i>Marketing</i>	47
Tabla 39.	Objetivos específicos	48
Tabla 40.	Presupuesto del Plan de Operaciones	50
Tabla 41.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos.	50
Tabla 42.	Diseño y evaluación del puesto	52
Tabla 43.	Remuneración.....	53
Tabla 44.	Presupuesto del Plan de Recursos Humanos	54
Tabla 45.	Objetivos generales del Plan de RSE	55
Tabla 46.	Presupuesto del Plan de RSE.....	56
Tabla 47.	Situación financiera actual.....	57
Tabla 48.	Objetivos específicos.....	57
Tabla 49.	Determinación del costo del capital.....	58
Tabla 50.	Resumen de gastos e inversión.....	59

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Tasa de crecimiento del PBI (% anual)	8
Gráfico 2.	Matriz PEYEA.....	32
Gráfico 3.	Posición de la participación relativa del mercado en la industria.....	33
Gráfico 4.	Brecha de planeación estratégica.....	41
Gráfico 5.	Modelo de gestión de Recursos Humanos.....	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Gráfico de población de Perú, Chile y Estados Unidos	67
Anexo 1.1	Crecimiento de la población en Perú, Chile y Estados Unidos	67
Anexo 2.	Diagrama de flujo del proceso logístico de Musikal	68
Anexo 2.1	Funciones, capacidades y perfiles del personal	68
Anexo 3.	Flujo de caja sin la aplicación del plan estratégico.....	70
Anexo 3.1	Flujo de caja con la aplicación del plan estratégico en el escenario esperado..	70
Anexo 4.	Flujo de caja con la aplicación del plan estratégico en el escenario pesimista.	71
Anexo 5.	Flujo de caja con la aplicación del plan estratégico en el escenario optimista.	71
Anexo 6.	Flujo incremental del escenario pesimista.....	72
Anexo 7.	Flujo incremental del escenario esperado.....	73
Anexo 8.	Flujo incremental del escenario optimista	74
Anexo 9.	Diagrama de causa-efecto.....	74
Anexo 10.	Cuadro de mando de la estrategia de consolidar nuestra participación en el mercado	75
Anexo 11.	Cuadro de mando de la estrategia de exportar nuestros productos a Chile y Estados Unidos	75

Capítulo I. Introducción, descripción de la empresa analizada e identificación del problema

1. Introducción

En el presente trabajo desarrollamos el plan estratégico de Musikal S.A.C., en adelante Musikal, para los años 2014-2016, que tiene por objetivo relanzar a la empresa a través de estrategias que permitan consolidar su participación en el mercado nacional e introducir sus productos en los mercados de Chile y Estados Unidos.

Musikal es una empresa que tiene nueve años de antigüedad en el mercado de importación y comercialización mayorista de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos. La empresa tuvo pérdidas en sus dos primeros años, con un crecimiento sostenido en los siguientes, hasta el séptimo año, presentándose una significativa contracción en sus ventas en el octavo año y ligeras mejoras en el último año, esto debido a inadecuadas estrategias de ventas y de gestión, crecimiento de sus principales competidores y falta de una visión estratégica para lograr posicionarse en el mercado.

Nuestra empresa no ha empleado todas sus fortalezas y oportunidades, que le brinda el sector, y es por ello que sus ventas disminuyeron en el 2012. La junta general de accionistas ha visto la necesidad de tomar decisiones estratégicas adecuadas para lograr recuperar y ampliar su participación de mercado, con fin de llevar a Musikal a un crecimiento sostenido.

Tenemos una buena imagen corporativa como fortaleza, brindando productos de calidad a precios competitivos en el mercado. Estos factores han despertado gran interés en distribuidores de Chile y Estados Unidos para importar nuestros productos, aprovechando que tenemos su representación en toda América del Sur y Estados Unidos. Por ello, la junta general de accionistas ha decidido que el presente plan contemple la introducción de los productos a los mercados de Chile y Estados Unidos, teniéndose preacuerdos comerciales con importantes distribuidores.

2. Descripción de la situación y resumen de la empresa

El tamaño del mercado de importación y comercialización de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos ha sido estimado de la siguiente forma: el total de importaciones será igual al tamaño de mercado asumiendo que los ingresos por comercialización serán iguales al monto total de importación, el cual asciende a US\$ 123.510.833. Según los reportes de importaciones por partidas arancelarias de la Sunat, el sector registra importaciones

desde los años 1990 provenientes de diversas partes del mundo. Dichas importaciones no eran ni el 1% de lo que representa el mercado hoy en día, pues si se analiza su desarrollo en las últimas dos décadas se puede observar con claridad el acelerado crecimiento que este ha tenido año tras año. La tasa promedio de crecimiento entre el año 1993 y el año 2013 fue de 27,69%.

Musikal es proveedora de tiendas y distribuidores a nivel nacional, con representaciones de marcas en América del Sur y Estados Unidos de Norteamérica. Nuestras marcas registradas y con contrato de exclusividad son las siguientes: Vorson, Karsect, König & Meyer, Apexstone y STK; marcas con reconocimiento a nivel internacional y fabricadas con altos estándares de calidad y precisión, lo que les ha permitido ingresar y posicionarse en el mercado de la Unión Europea.

Nuestra empresa inició sus operaciones con un capital de 100.000 dólares, alcanzando su mayor crecimiento en el año 2011; del análisis de estados financieros, la empresa mostró los siguientes indicadores financieros del año 2013:

A. Medidas de liquidez

- a. Razón circulante: $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{891.763}{672.344} = 1,33$
- b. Prueba ácida: $\frac{\text{Activo corriente}-\text{Mercaderías}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{817.323}{672.344} = 1,22$
- c. Razón de efectivo: $\frac{\text{Caja banco}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{694.023}{672.344} = 1,03$
- d. Capital de trabajo: Activo corriente – Pasivo corriente= 219.418

Conclusión: La empresa cuenta con liquidez para pagar sus deudas en el corto plazo, muy corto plazo y plazo inmediato. Además posee un adecuado capital de trabajo que le permite desarrollarse sin ningún problema en el sector.

B. Medidas de solvencia

- a. Capacidad de endeudamiento: $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{672.344}{1.387.252} = 0,48$
- b. Respaldo: $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo no corriente}} = \frac{672.344}{1.167.833} = 0,58$
- c. Razón de deuda a corto plazo: $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo no corriente}} = \frac{672.344}{2.059.596} = 0,33$
- d. Razón de deuda a largo plazo: $\frac{\text{Deudas a largo plazo}}{\text{Deudas a largo plazo+patrimonio}} = \frac{0}{2.059.596} = 0$

Conclusión: Nuestras deudas están comprendidas por cuentas por pagar comerciales (pro-

veedores) y por cuentas por pagar a accionistas; sin embargo, estas últimas son pequeñas en proporciones. No poseemos apalancamiento financiero puesto que el negocio es muy riesgoso y ha sido sostenido por los aportes de los socios, lo que ha sido suficiente para cubrir las necesidades económicas de la empresa. Nosotros somos una empresa solvente y sostenible en el tiempo, ello lo demuestran nuestros indicadores y los 9 años de Musikal en el mercado.

C. Medidas de rotación de los activos

- a. Rotación de inventarios: $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{800.544}{74.440} = 10,75$
- b. Días de ventas en el inventario: $\frac{360}{\text{Rotación de inventario}} = \frac{360}{10,75} = 33,48$
- c. Razón de cuentas por cobrar: $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{1.242.165}{123.300} = 10,07$
- d. Días en cuentas por cobrar: $\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \frac{360}{10,07} = 35,73$
- e. Rotación de cuentas por pagar: $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}} = \frac{800.544}{24.944} = 32,09$
- f. Días en cuentas por pagar: $\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}} = \frac{360}{32,09} = 11,22$

Conclusión: Nuestra empresa posee pocos días en cuentas por pagar, ya que la mayor parte se cancela al contado; sin embargo, cuenta con poco más de 30 días en cuentas por cobrar, ya que el sector así lo exige. También se resalta la adecuada rotación de inventarios, ya que rotan cada 10 días.

D. Medidas de rentabilidad

- a. Margen bruto: $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{441.622}{1.242.165} = 35,55\%$
- b. Margen de utilidades: $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \frac{62.973}{1.242.165} = 5,07\%$
- c. Rentabilidad de los activos fijos: $\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Activos fijos}} = \frac{89.962}{1.750.000} = 5,14\%$
- d. Productividad de las ventas: $\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{89.962}{1.242.165} = 7,24\%$
- e. Rendimiento neto sobre los activos ROA (neto): $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} = \frac{62.973}{1.750.000} = 3,60\%$
- f. Rendimiento sobre patrimonio ROE: $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{62.973}{1.449.923} = 4,34\%$

Conclusión: Hemos obtenido un margen de utilidades del 5,07%. Nuestras ventas se vieron disminuidas significativamente por estrategias de la competencia en el 2012, es por ello que nosotros no pudimos crecer como se había previsto e incluso esto repercutió en el 2013.

Después del análisis anterior, la empresa, sobre la base de la contracción en las ventas que sufrió en el 2012, ha decidido realizar dos acciones: en primer lugar incorporar un socio estratégico y en segundo lugar la reestructuración total y relanzamiento de la empresa, lo cual implicará realizar un plan estratégico para los próximos 3 años que permita obtener las soluciones a los problemas detectados, garantizando un crecimiento sostenido con bienestar social.

Los socios, tomando en cuenta el tamaño del mercado y las representaciones de marcas adquiridas, acordaron en actas realizar la inversión que requiera el plan estratégico, distribuida de la siguiente manera: 70% mediante aumento de capital y 30% mediante apalancamiento financiero.

3. Definición del problema

Nuestra empresa sufrió una significativa contracción en las ventas del año (2012) debido a que la gerencia tomó decisiones equivocadas en cuanto al manejo y gestión de los recursos, llegando a sobre *stockearse* de mercaderías con el fin de reducir el costo de nuestros productos a través de compras en mayores volúmenes, mientras que nuestros principales competidores decidieron estratégicamente entregar sus productos vía consignación, con lo que saturaron el mercado, ello originó el incremento en el costo de almacenaje de nuestros productos.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Dentro de las soluciones previstas por nuestra empresa se realizarán las siguientes acciones: incorporar un socio estratégico quien se encargará de la gerencia de administración y finanzas; e incrementar el nivel patrimonial mediante aporte de capital de los socios y apalancamiento financiero. El plan estratégico se debe elaborar sobre la base de dichas soluciones previstas.

En el plan estratégico a realizar se incluirán los correspondientes planes funcionales, que buscarán desarrollar el posicionamiento adecuado de la empresa, alcanzar una mayor participación del mercado, definir sus ventajas competitivas, minimizar sus costos y maximizar sus utilidades, logrando así la creación de valor para la empresa con responsabilidad social empresarial.

Nuestro capítulo I es la introducción, descripción e identificación del problema de nuestra empresa, pasando a su internacionalización y análisis externo en el capítulo II. En el capítulo III se realiza el análisis interno, considerando cada área funcional. Luego, en el capítulo IV desarrollamos la formulación de objetivos; en el capítulo V se realiza el proceso de generación de es-

trategias, en el VI, la selección de estrategias, para en el capítulo VII desarrollar las estrategias funcionales para cada área de la empresa. En el capítulo VIII, se hace una evaluación y control de la estrategia a través del cuadro de mando integral, concluyendo con las conclusiones y recomendaciones para la empresa Musikal S.A.C.

Capítulo II. Internacionalización y análisis externo

1. Antecedentes

Nuestra empresa inició operaciones con el objetivo de competir en el mercado nacional e internacional, motivo por el cual los contratos de representación de marca nos permiten llegar a toda América del Sur y Estados Unidos de Norteamérica. Actualmente, la empresa vende a un importante distribuidor de Chile, que tiene una sucursal en Perú, que llega a vender nuestros productos en los mercados chilenos y estadounidenses. Para Musikal estos mercados representan una gran oportunidad para ingresar directamente nuestros productos, motivo por el cual se incluirá esta oportunidad dentro del plan estratégico.

La junta general de accionistas ha tomado la decisión de exportar directamente a los mercados de Chile y Estados Unidos.

2. Descripción y análisis de estrategias usadas por Musikal

Musikal, desde el año 2009, ha exportado indirectamente a Chile y a Estados Unidos a través de un cliente en Lima, el que es sucursal de una empresa chilena; dichos mercados representan la oportunidad para consolidar nuestra internacionalización.

3. Conclusiones iniciales

Nuestra empresa ha decidido consolidar su internacionalización mediante la exportación directa. Se tendrá en cuenta, por acuerdo de la junta de accionistas, el análisis de la situación de los mercados de Chile y Estados Unidos, para llevar a cabo las decisiones estratégicas que se establecerán en cada plan funcional que se determinará en el presente plan estratégico, para posicionarnos y ganar participación de mercado en estos países.

4. Análisis del entorno general (PESTEL)

Dentro del análisis del entorno y sobre la base de lo ya analizado, se incluirá al Perú como país de la casa matriz y además a Chile y Estados Unidos como mercados potenciales para exportar directamente; por esta razón, analizaremos a los tres países para el análisis del entorno general.

Es altamente importante conocer los elementos externos que influyen y determinan si el macroentorno, que permite determinar las oportunidades y amenazas, es favorable o no, pues es necesario conocer las condiciones externas en las que se desarrolla Musikal, así como el impacto que tendrá en los próximos 3 años. Por este motivo, para cada variable que se analice se de-

terminará con una O si es una oportunidad y con una A si es una amenaza, poniendo un asterisco a las que sean más relevantes.

4.1 Macrovariable política

En nuestro país, a pesar de ser interés del Estado el desarrollo de la cultura y la educación, no existen políticas gubernamentales que faciliten la importación de instrumentos musicales, los cuales en su mayoría no se fabrican aquí, por el contrario, existen demasiadas barreras burocráticas. Asimismo, se tiene que lidiar con la corrupción de algunos funcionarios encargados de administrar el comercio internacional.

Los riesgos de la política internacional que enfrenta el sector surgirían ante la posible guerra entre Estados Unidos y Corea del Norte, pues en dicha guerra estarían involucrados también Corea del Sur y China, originando el encarecimiento de los precios de los productos que exportan dichos países. Por otro lado, la relación comercial entre Perú y Chile muestra condiciones favorables para llevar a cabo nuestras exportaciones debido a que existe un tratado de libre comercio entre ambos países.

Nuestro país, gracias a la globalización y las políticas de comercio exterior, ha tratado de promover las exportaciones de la empresa nacional hacia el mercado internacional a través de firmas de tratados de libre comercio, por lo cual el entorno que vivimos es favorable para nuestra empresa, puesto que brinda un crecimiento y desarrollo sostenido a la industria.

Tabla 1. Análisis de la macrovariable política

País	Tendencia	Análisis	Efecto probable en Musikal	Estado
Perú	Estabilidad política y ausencia de violencia.	Mayor confianza en el cliente y proveedor para comprar y vender en el mercado.	Aumentan las ventas.	O
	Índice de alta percepción de corrupción.	Aumenta el precio y el costo de los productos para el cliente y proveedor.	Disminuye la rentabilidad.	A*
	Apertura comercial al mundo a través de tratados de libre comercio.	El cliente tiene mayor oferta de productos, se reducen costos de los productos al proveedor.	Aumenta la rentabilidad.	O*

Chile	Estabilidad política y ausencia de violencia.	Mayor confianza en el cliente y proveedor para comprar y vender en el mercado.	Aumentan las ventas.	O
	Índice de baja percepción de corrupción.	Se mantienen estables los precios y costos de los productos para el cliente y proveedor	Productos rentables.	O*
Estados Unidos	Estabilidad política y ausencia de violencia.	Mayor confianza en el cliente y proveedor para comprar y vender en el mercado.	Aumentan las ventas.	O
	Índice de baja percepción de corrupción.	Se mantienen estables los precios y costos de los productos para el cliente y proveedor.	Productos rentables.	O*

Fuente: Banco Mundial¹ y Transparencia Internacional². Elaboración propia.

4.2 Macrovariable económica

Perú: El PBI en el 2011 fue de 6,6% y en el 2012 creció 6,81%. El Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región. El notable crecimiento económico del Perú se basa en una dinámica demanda interna, dentro de la cual resalta la inversión privada, que se expandió cerca del 25% con especial fuerza en la minería y también en actividades orientadas al mercado interno como la construcción (Banco Mundial 2013).

El Perú se encuentra en un crecimiento económico sostenido, ello como empresa nos brinda un marco de estabilidad y oportunidad económica atractiva para el desarrollo. Este crecimiento y desarrollo económico fue una de las principales razones por la cual la empresa tuvo un crecimiento durante la crisis financiera internacional del 2009, aunque dicho crecimiento fue de menor magnitud, en comparación con años anteriores.

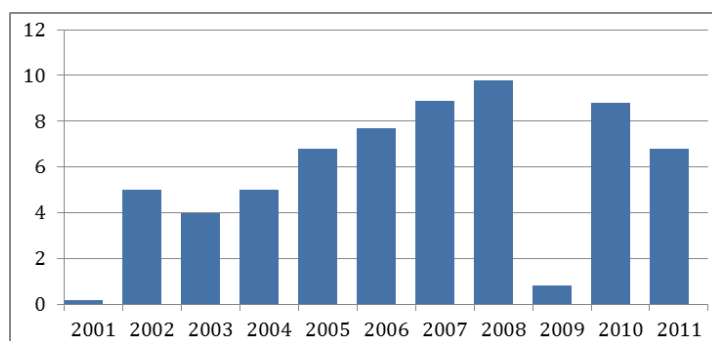
Otro factor que permitió que la empresa se beneficie de dicha crisis fue su política interna financiera: se logró importar más en ese tiempo debido a que la empresa gozaba de una cantidad de dinero importante en dólares y a que los precios en dólares bajaron considerablemente por la mencionada crisis. Todo este marco de estabilidad representa una oportunidad para el crecimiento de nuestra empresa.

¹ <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>.

² <http://www.transparency.org/country>.

Pese a que, en este momento, nuestro país goza de una estabilidad económica, existe el riesgo de que haya un cambio en la política económica o recaudación fiscal causando un perjuicio directo a nuestra empresa. Las importaciones que realizamos están marchando de una forma estable y continua; sin embargo, cabe volver a señalar el actual riesgo de guerra entre Corea del Sur con Corea del Norte, que tendría como consecuencia inmediata que el aliado de esta última, China, también entre en el conflicto, con el subsecuente considerable aumento de precios en todo país beligerante, representando una amenaza para nuestra empresa.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento del PBI (% anual)



Fuente: Datos del Banco Mundial. Elaboración propia.

El TLC con China puede ser visto como una oportunidad para las empresas que deseen incursionar en las importaciones o exportaciones a China, pero también puede analizarse como una problemática para las empresas que ya venían trabajando años en el mercado de comercio internacional Perú-China, pues a raíz de este beneficio, se generaron en China tasas de recaudación que, en efecto, encaren las importaciones, ya que las empresas con las que se trabajó por años no deseaban hacerse responsables de dichos pagos por sus exportaciones. Esto impulsó a que dicho costo sea asumido por las empresas peruanas que ya trabajaban con China, antes de la firma del TLC, representando una amenaza para los beneficios obtenidos por nosotros.

Chile: El crecimiento del PBI en el 2011 fue de 5,6% y en el 2012 creció 6%, cabe resaltar que el PBI de la economía chilena ocupa el sexto lugar en América Latina además que posee el PBI per cápita más alto en Sudamérica. Según las estadísticas de la Aduana chilena, el mercado chileno importó 135 millones de dólares en instrumentos musicales y audio profesional en el año 2011. Y en el 2012, importó 188 millones de dólares, lo cual nos indica el atractivo mercado chileno que representa para Musikal una oportunidad. (Banco Mundial: 2013)

Estados Unidos: El PBI en el 2011 fue de 2,2% y en el 2012 de 1,7%. El mercado estadounidense es uno de los más atractivos en la industria, puesto que en el año 2010 registró importa-

ciones de 7.023 millones de dólares en instrumentos musicales y audio profesional, según señala SIICEX. Lo cual muestra que es una gran oportunidad ingresar a este mercado (Banco Mundial 2013).

Tabla 2. Análisis de la macrovariable económica

País	Tendencia	Análisis	Efecto probable en Musikal	Estado
Perú	Crecimiento sostenido del PBI per cápita.	Mayor capacidad de adquisición de los clientes conllevan a un aumento de las ventas.	Rentabilidad del negocio.	O*
Chile	Crecimiento sostenido del PBI per cápita.	Mayor capacidad de adquisición de los clientes conllevan a un aumento de las ventas.	Rentabilidad del negocio.	O*
Estados Unidos	Alto PBI per cápita.	Alto poder adquisitivo significa una oportunidad para alcanzar grandes ventas en el mercado.	Rentabilidad del negocio.	O*

Fuente: Datos del Banco Mundial. Elaboración propia.

4.3 Macrovariable sociocultural

La demanda por aprender a tocar instrumentos musicales ha crecido rápidamente en los últimos años, esto en parte se debe a que el desarrollo y crecimiento económico contribuyen con la capacidad de invertir en el desarrollo cultural, más escuelas incluyen en sus cursos la enseñanza de la teoría musical, así como aprender a tocar algún instrumento. Cada vez se forman nuevos grupos musicales, lo cual mantiene creciente la demanda por los productos que ofrecemos, donde un producto de calidad a un precio justo es bien aceptado por nuestros clientes. Para ver la población total y el crecimiento de la población de Perú, Chile y Estados Unidos de Norteamérica, ver los anexos 1 y 1.1.

Tabla 3. Análisis de la macrovariable sociocultural

País	Tendencia	Análisis	Efecto probable en Musikal	Estado
Perú	Incremento de la tasa de crecimiento poblacional y consumo.	Aumenta el segmento de clientes del mercado, el proveedor aumenta los precios.	Mayores ingresos por ventas.	O*
	Promedio alto de conflictos sociales.	Clima de desconfianza e incertidumbre por posible impacto negativo en el mercado.	Disminuyen las ventas.	A*
Chile	Incremento en tasas de crecimiento poblacional y consumo.	Aumenta el segmento de clientes del mercado, el proveedor aumenta los precios.	Mayores ingresos por ventas.	O*
	Promedio bajo de conflictos sociales.	Mayor confianza en el cliente y vendedor.	Aumentan las ventas.	O*

Estados Unidos	Incremento en tasas de crecimiento poblacional y consumo.	Postcrisis, se recupera el crecimiento y consumo del segmento del mercado, el proveedor mantiene precios.	Aumento de ventas.	O*
----------------	---	---	--------------------	----

Fuente: Datos de Transparencia Internacional. Elaboración propia.

4.4 Macrovariable tecnológica

Hoy en día el desarrollo tecnológico ha permitido que los equipos de audio profesional sean de menor tamaño y de mayor calidad, es por ello que las marcas que representamos utilizan tecnología de punta en todos sus procesos y diseños, siendo cada día más innovadores, ofreciendo funciones sugeridas de sus clientes finales y de las altas exigencias de músicos profesionales reconocidos, por ejemplo las guitarras de la marca Vorson, que representamos, son las únicas con sistema de distorsión y sintetizador incorporados dentro de la misma guitarra, asimismo, en los equipos de audio profesional los potenciómetros de otra de las marcas que representamos, STK, tienen logarítmicamente “q” constante, entre otras innovaciones que han sido posibles debido al entorno tecnológico que vivimos, es por ello que concluimos como favorable el entorno por el gran aporte para seguir siendo una empresa innovadora y competitiva. Dado que el aspecto tecnológico es a nivel mundial no se realiza el análisis por países.

Tabla 4. Análisis de la macrovariable tecnológica

Tendencia	Análisis	Efecto probable en Musikal	Estado
Creación de computadoras más potentes	Permite mayor precisión y automatización de los procesos de producción	Incremento de ventas	O
Eficiencia en el tamaño de los equipos	Los productos concentran mayores funciones	Incremento de ventas	O*

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Macrovariable ecológica

El crecimiento económico, la innovación de las actividades industriales y la innovación tecnológica no controlada contribuyen al deterioro medioambiental progresivo, el cual se puso de manifiesto desde la década de 1960³. Esta situación ha llevado a un replanteamiento del tema, un cambio de actitud, que considera a los temas medioambientales como de gran relevancia para la sociedad.

Para nosotros, el aspecto ecológico ambiental es un tema de vital importancia en nuestra responsabilidad social empresarial, el cual influye significativamente en la imagen corporativa de la empresa, en la calidad y comercialización de nuestros productos.

³ <http://www.revistafuturos.info>.

Como parte del cuidado del medio ambiente, nosotros verificamos la minimización del uso de materiales tóxicos en las políticas de las marcas que representamos, donde se busca que el desarrollo tecnológico permita el menor consumo de energía y no cause contaminación. Nuestros proveedores buscan evitar la contaminación sonora a través de medidores, que permitan conocer con exactitud la cantidad de sonido que emite y así poder regularla adecuadamente en el ambiente donde se use. Los instrumentos usan como materia prima la madera, el cuero y el metal, con el fin de disminuir materiales tóxicos.

Concluimos que, el entorno ecológico es favorable pues contamos con políticas que cuidan el medio ambiente y evitan la contaminación sonora. Por ello, en la siguiente tabla se muestra una sola tendencia que interacciona con Musikal y que viene a ser común entre los países.

Tabla 5. Análisis de la macrovariable ecológica

Tendencia	Análisis	Efecto probable en Musikal	Estado
Disminución de la contaminación sonora.	Crece la demanda de instrumentos y equipos de mayor calidad que ofrezcan precisión en sus controles de volumen, así permiten disminuir al máximo la contaminación sonora.	Incremento de ventas.	O*

Fuente: Datos de *World Medical Association*⁴. Elaboración propia.

4.6 Macrovariable legal

Los mercados que estamos analizando han incrementado sus políticas de protección al consumidor y defensa de la libre competencia, en este sentido se presentan proyectos de ley que entorpecen al sector empresarial, pues a través de leyes se busca regular el mercado, impidiendo que sea la ley de la oferta y la demanda quien regule al propio mercado. Sin embargo, el respeto a las inversiones privadas extranjeras es alto, debido a que se otorgan los mismos derechos que a las inversiones de capitales nacionales.

Por lo antes expuesto, el entorno legal no es favorable debido a las intervenciones del Gobierno para aumentar la regulación, afectando negativamente el desarrollo del mercado.

Tabla 6. Análisis de la macrovariable legal

País	Tendencia	Análisis	Efecto probable en Musikal	Estado
------	-----------	----------	----------------------------	--------

4 <http://www.wma.net/es/30publications/10policies/n3/>

Perú	Aumento de la regulación.	La tendencia busca proteger el mercado y al cliente, pero aumenta el costo de los productos a los proveedores.	Disminuye la rentabilidad.	A*
Chile	Aumento de defensa del consumidor.	Existe mayor protección a los clientes, incrementando el costo de los productos a los proveedores.	Disminuye la rentabilidad.	A*
Estados Unidos	Aumento de defensa del consumidor.	Existe mayor protección a los clientes, incrementando el costo de los productos a los proveedores.	Disminuye la rentabilidad.	A*

Fuente: Elaboración propia.

5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Dadas las conclusiones en el análisis de macroentorno (PESTEL) se desarrolló la matriz EFE (David 2008) para nuestra empresa. Se seleccionó las oportunidades y amenazas más importantes marcándolas con asteriscos, dando valores ponderados y calificaciones a cada una de ellas. El valor ponderado osciló entre 0,00 y 1,00 dependiendo de su nivel de importancia de cada factor con relación a nuestra empresa; dichas ponderaciones han sido evaluadas y aprobadas por la alta dirección de la empresa.

La Matriz EFE de la empresa Musikal es la siguiente:

Tabla 7. Matriz EFE de la empresa Musikal

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1. Tendencia del crecimiento de la demanda en Perú y Chile.	0,14	3	0,42
2. Baja corrupción en Chile y Estados Unidos, no genera sobrecostos.	0,09	1	0,09
3. Alta demanda en los mercados de Chile y Estados Unidos.	0,13	2	0,26
4. Optimización de los equipos en tamaños cada vez más reducidos.	0,11	3	0,33
5. El crecimiento del PBI en Chile, Perú y el alto nivel de PBI en Estados Unidos favorece al desarrollo de mercado de Musikal.	0,14	3	0,42
6. Tendencia a valorar la disminución de la contaminación sonora.	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
1. Alta corrupción en Perú afecta la rentabilidad.	0,07	1	0,07
2. Aumento de la regulación en Perú pueden aumentar los costos.	0,06	1	0,06
3. Amenazas de conflictos sociales en Perú, pueden aumentar los costos de importación.	0,08	2	0,16

4. Aumento de defensa del consumidor en Chile y Estados Unidos, pueden disminuir la rentabilidad.	0,07	1	0,07
	1,00		2,32

Fuente: Elaboración propia.

La puntuación ponderada total es de 2,32; es decir, las estrategias de la empresa no aprovechan eficazmente las oportunidades ni evitan las amenazas que presenta la industria, ya que dicha puntuación es inferior al promedio. Esto demuestra la necesidad que tiene Musikal del presente planeamiento estratégico para aprovechar adecuadamente las oportunidades y una mejor prevención para evitar eficazmente las amenazas.

6. Análisis de la industria o sector

Desarrollar un análisis del sector nos permite conocer, evaluar y comprender el grado de atracción de la industria. La metodología de las cinco fuerzas de Porter se utilizará para dicho análisis, que lo realizaremos en el mercado peruano, debido a que las ventas a Chile y EE.UU. se realizarán mediante distribuidores, con quienes se tiene preacuerdos comerciales. Consideramos que la empresa debe realizar todas sus estrategias y esfuerzos en el mercado nacional, para que el crecimiento y buena imagen que obtendremos nos permita poder ingresar con mayor aceptación en otros mercados.

7. Identificación, características y evolución del sector

El sector de importación, exportación, comercialización y distribución de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos, en nuestro país viene creciendo rápidamente debido al dinamismo del mercado donde cada día crece la oferta y la demanda. La demanda total de mercado es de US\$ 123.510.833. Musikal posee como mercado potencial la demanda total del sector.

Hemos determinado que, para un adecuado análisis del sector, desarrollaremos nuestro análisis basados en la teoría de las cinco fuerzas de Porter y el grado de atracción ilustrado en la publicación de Hax y Majluf (2004). Es por ello que en cada variable de las cinco fuerzas de Porter realizamos una matriz, donde se asigna una puntuación para determinar el grado de atracción del sector, significando cada valor: 1 muy poco atractivo, 2 poco atractivo, 3 neutral, 4 atractivo, 5 muy atractivo. Al término de establecer los valores numéricos en las variables, se halla el promedio en cada matriz, lo cual nos dará como resultado el grado de atracción del sector.

7.1 Poder de negociación de los proveedores

Existe un alto número de proveedores, todos en su mayoría provenientes de China, lugar donde

se fabrica la mayor cantidad de los productos que se comercializan, en este país se encuentra la tecnología adecuada que se utiliza para su fabricación; por otro lado, los sustitutos de los instrumentos musicales que se importan en el sector no representan una amenaza. Un factor importante es el costo de cambio de proveedor, el cual es alto por la inversión que hacen las empresas del sector para hacer conocida la marca y posicionarla en el mercado; por ello, cambiar de proveedor implicaría perder toda esta inversión de tiempo, dinero, esfuerzo y confianza. Por otro lado, la calidad de los productos depende de los proveedores, siendo la contribución de los proveedores a los costos de la empresa alta.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de proveedores.	Bajo					5	Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.	Baja	1					Alta
Costos de cambio de proveedor.	Altos	1					Bajos
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.	Baja		2				Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio.	Alta	1					Baja
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores.	Alta	1					Baja
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores.	Baja					5	Alta
Promedio.		2,63					

Fuente: Elaboración propia.

El resultado es 2,63: el sector tiene un grado de atracción neutral ya que los proveedores firman con sus clientes contratos de representación y exclusividad, impidiendo que otras empresas vendan sus mismas marcas, lo que obliga a las empresas del sector a depender muchas veces de un solo proveedor por producto, pero adquieren mayores beneficios en los márgenes de ventas.

7.2 Poder de negociación de los clientes

El sector, por sus características, tiene un número alto de clientes debido a que Musikal vende a tiendas y distribuidores en todo el país. Pueden existir sustitutos disponibles pero no representan una amenaza para nuestro sector; sin embargo, el cliente, cuyo poder adquisitivo no es muy alto, puede cambiar en cualquier momento de proveedor, así como la marca de sus productos, debido a que el segmento objetivo de mercado es muy sensible al precio de los productos.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de clientes.	Bajo					5	Alto
Disponibilidad de sustitutos.	Mucha			3			Poca
Costo de cambio para el cliente.	Bajo	1					Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás.	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse adelante.	Baja				4		Alta
Contribución a la calidad del producto del cliente.	Baja				4		Alta
Poder adquisitivo de los clientes.	Baja		2				Alta
Sensibilidad al precio.	Alta	1					Baja
Lealtad a la marca.	Baja	2					Alta
Promedio.		3,00					

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido es 3,00: el sector tiene un grado de atracción neutral, esto es debido a que la cantidad del número de clientes es alta y el poder adquisitivo de los clientes es bajo, por otro lado, la sensibilidad al precio es muy alta, pero la amenaza de que el cliente se integre hacia atrás es muy baja, por ello, al sumar cada factor se tiene un resultado de atracción neutral.

7.3 Amenaza de nuevos competidores

El capital inicial que se necesita para ingresar al mercado es alto (barrera de entrada), también el conocimiento y experiencia en el sector es indispensable: los vendedores deben ser músicos, capaces de demostrar con destreza las funciones y características de los productos, así como poder identificar y entender las necesidades del mercado. Otro aspecto importante es que los productos son reconocidos en el mercado por las marcas: aquellas que hayan sido utilizadas por músicos reconocidos o en festivales importantes tendrán una mayor aceptación y demanda; es por este motivo que las empresas buscan posicionar sus marcas en las mentes de los consumidores para que estos las identifiquen rápidamente y no sean cambiadas fácilmente por los nuevos competidores.

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	
Requerimientos de capital.	Bajos					5	Altos	
Economías de escala.	Bajas			3			Altas	
Regulaciones para ingresar a la industria.	Baja		2				Alta	
Diferenciación del producto.	Baja					5	Alta	
Identificación de marcas.	Baja					5	Alta	
Costos de cambio para el cliente.	Bajos		2				Altos	
Acceso a canales de distribución.	Alto			3			Bajo	
Acceso a tecnología de punta.	Alto		2				Bajo	
Efecto de la experiencia.	Bajo					5	Alto	
Promedio.		3,56						

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido es 3,56: el sector es atractivo debido a que hay varias barreras de entrada donde una empresa posicionada difícilmente se encontrará amenazada por nuevos competidores, lo cual da una mayor estabilidad a la empresa.

7.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos cercanos son muy pocos, no generan competencia en el sector, ellos son los instrumentos musicales hechos artesanalmente en nuestro país, los equipos de sonido de línea doméstica y equipos de sonido hechos o ensamblados en nuestro país.

Tabla 11. Amenaza de productos sustitutos

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Sustitutos cercanos.	Muchos					5	Pocos
Costos de cambio para el cliente.	Bajos				4		Altos
Agresividad del productor de sustitutos.	Alta					5	Baja
Valor/precio del sustituto.	Alto					5	Bajo
Propensión a probar sustitutos.	Alta				4		Baja
Promedio.		4,60					

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido es 4,60, lo cual significa que el sector es muy atractivo, esto es debido a que la amenaza de productos sustitutos es muy poca debido al bajo valor que tienen los sustitutos.

tos para los clientes, de este modo el sector mantiene su nivel de ventas aun en tiempo de crisis.

7.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En un sector con un crecimiento agresivo donde existen pocos competidores es muy intensa la rivalidad entre ellos, siendo los productos con mayor demanda aquellos con marcas reconocidas y posicionadas en el mercado. Las marcas nuevas que se están introduciendo en el mercado tienen que ofrecer las mismas virtudes y competir en precios a fin de captar la atención de los clientes.

Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	
Competidores importantes.	Muchos				4		Pocos	
Crecimiento relativo de la industria.	Lento					5	Rápido	
Costos fijos.	Altos			3			Bajos	
Sobrecapacidad.	Alta			3			Baja	
Diferenciación del producto.	Baja				4		Alta	
Diversidad de competidores.	Alta	4						Baja
Compromisos estratégicos.	Altos				4		Bajos	
Rentabilidad de los competidores.	Baja					5	Alta	
Promedio.		4,00						

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido es 4,00: el sector es atractivo debido a que solo existen 3 competidores importantes a pesar del rápido crecimiento del sector. Esto brinda una oportunidad de competir en el mercado, buscar posicionarse y alcanzar una mayor rentabilidad a la empresa.

Barreras de salida

Como otra variable de rivalidad de competidores existentes tenemos las barreras de salida.

Tabla 13. Barreras de salida

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Especialización de activos.	Alta				4		Baja
Costos únicos de salida.	Altos		2				Bajos
Relaciones estratégicas.	Altas					5	Bajas

Barreras emocionales.	Altas				4		Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales.	Altas					5	Bajas
Promedio.		4,00					

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido es 4,00, lo cual significa que el sector es atractivo, esto es consecuencia de que las barreras de salidas son bajas, pues no se encuentran relaciones estratégicas en el sector, ni hay restricciones gubernamentales y sociales para poder salir del mercado.

7.6 Grado de atracción general del sector

A partir de las matrices desarrolladas, promediamos los resultados de cada una de ellas para así poder obtener el grado de atracción general del sector:

Tabla 14. Grado de atracción general del sector

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Poder de los proveedores.	Alto			3			Bajo
Barreras de entrada.	Bajas				4		Altas
Poder de los clientes.	Alto			3			Bajo
Amenaza de productos sustitutos.	Alta					5	Baja
Rivalidad entre competidores.	Alta				4		Baja
Barreras de salida.	Altas	4					Bajas
Evaluación global.		3,83					

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado general de grado de atracción del sector tenemos como promedio 3,83, lo que significa que en general el sector es atractivo, sin tener mucha trascendencia el poder de los proveedores ni de los clientes ya que ambos poseen un grado neutral, por lo que no significa una amenaza ni oportunidad. Las barreras de entrada son altas haciendo atractivo al sector, además, en consecuencia, la amenaza de nuevos competidores es baja y como factores importantes que hacen atractivo al sector es que la rivalidad entre competidores es baja y la amenaza de productos sustitutos es prácticamente nula.

8. Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Grupos estratégicos

A continuación se muestra la Matriz de Perfil Competitivo para Musikal, la cual señala una comparación con sus principales competidores dándonos los grados de fortaleza y debilidad que poseen con respecto a los factores claves para tener éxito en el sector (David 2008).

Tabla 15. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	Musikal		Audionet		Music market		Sonotec	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad.	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Calidad de los productos.	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Competitividad de los precios.	0,18	4	0,72	2	0,36	2	0,36	2	0,36
Posición financiera.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Lealtad de los clientes.	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
Expansión global.	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33	2	0,22
Participación de mercado.	0,13	2	0,26	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Fuerza de ventas.	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Total.	1,00		2,63		2,86		2,98		2,64

Fuente: Elaboración propia.

La competitividad de los precios de los productos y la posición financiera representan los factores más importantes que determinan las fortalezas de Musikal. Por lo tanto, podemos darnos cuenta que en la MPC nos encontramos con una calificación ponderada mayor del promedio, es decir, nuestro perfil competitivo es mayor al promedio y muy cercano a nuestra competencia. Sin embargo, nos encontramos con la puntuación más baja en comparación con nuestros competidores, concluyendo que no hemos alcanzado una buena posición estratégica frente a estos.

9. Conclusiones

Musikal no tiene en la actualidad los suficientes factores que permitan una mejor posición estratégica frente a los principales competidores de la industria. Esto nos muestra la necesidad de este planeamiento estratégico para poder determinar las estrategias correctas a seguir para lograr una mayor participación del mercado y una mejor posición estratégica.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT): Fortalezas y debilidades

Para poder identificar las fortalezas y debilidades de Musikal, realizamos el análisis de las áreas funcionales: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos e Informática y Tecnología, por sus siglas conocido como AMOFHIT.

Asimismo, la empresa no ha tenido políticas de responsabilidad social, sin embargo se realizará un plan funcional para este tema específico relacionado a su vez en todas las demás áreas funcionales.

1.1 Administración

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Como consecuencia de la experiencia de 9 años, Musikal posee una curva de aprendizaje que le permite desarrollarse mejor en el sector.(*)	<ul style="list-style-type: none">- Trabajar sin un planeamiento estratégico para el logro de objetivos y metas.(*)

1.2 Marketing

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Experiencia adecuada de la realización de clínicas musicales y <i>master class</i>, para la difusión de la marca de nuestros productos.(*)- Contar con un <i>showroom</i> totalmente equipado con nuestros productos.(*)- Creación adecuada de una base de datos de los clientes y su consumo, los últimos 5 años.(*)- Adecuada imagen corporativa.(*)	<ul style="list-style-type: none">- Resistencia a confiar en nuestras marcas, por ser marcas nuevas en el mercado.(*)- No contamos con músicos o bandas de música de reconocimiento mundial que usen nuestros productos, como las marcas de nuestros competidores.(*)

1.3 Operaciones

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Poseer local de almacén propio.(*)- Capacidad de alcance de distribución a nivel nacional.(*)	<ul style="list-style-type: none">- Deficiente control del tiempo de distribución de nuestros productos.(*)

1.4 Finanzas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Adecuado capital de trabajo.(*)- Solvencia económica.(*)- Atractiva rotación de los activos.	<ul style="list-style-type: none">- Riesgosa exposición a las fluctuaciones del dólar.(*)

1.5 Recursos Humanos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Adecuado y competente equipo de vendedores capacitados para captar nuevos clientes. (*) - Adecuado sistema de horarios flexibles para trabajar. (*) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadecuada política de remuneraciones, por debajo del promedio del mercado. (*) - Ausencia de una cultura organizacional. (*)

1.6 Informática y tecnología

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Software</i> especializado para el seguimiento y control de nuestras importaciones. (*) 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con software ERP. (*)

2. Evaluación de la cadena de valor: Fortalezas y debilidades

Del análisis de las relaciones entre las actividades primarias y las actividades de apoyo construimos la cadena de valor de nuestra empresa, donde se busca analizar las actividades que generan valor a la empresa para así determinar nuestra ventaja competitiva y la fuente de nuestra ventaja competitiva.

Siendo Musikal una empresa importadora y comercializadora, utilizamos la propuesta planteada por Michael Porter, en su libro *ventaja competitiva* (1985), para la elaboración de nuestra cadena de valor. Sin embargo, nuestra empresa tiene la meta de abrir su primera tienda comercial, para lo cual se debe replantear la cadena de valor a la propuesta por Alonso (2008), que cambia la forma de actividades a eslabones, para formar así una nueva cadena de valor, siendo la propuesta del autor redefinir a “eslabones primarios” (antes actividades primarias) clasificándolos a su vez en controlables y no controlables, teniendo como fin que todos los eslabones den forma al satisfactor que se brinda y a la vez ser fuente de posibles ventajas competitivas. Esta reinterpretación de la cadena de valor permite la posibilidad de adaptarla a la problemática de una empresa de servicios.

2.1 Actividades primarias

2.1.1 Logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente sistema de recepción. • Óptima distribución de almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> • La suma de tiempos (en minutos) en que los vehículos de transporte esperan, sobre el total de los vehículos de transporte que llegan en ese mismo periodo. • Cantidad de productos entre metros cuadrados de espacio del almacén. 	Fortaleza

2.1.2 Operaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente sistema de verificación, empaquetado y etiquetado. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de productos listos para la venta. 	Fortaleza

2.1.3 Logística de salida

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia red de distribución a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de costos fijos. 	Fortaleza

2.1.4 Marketing

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado, moderno y totalmente equipado <i>showroom</i> para que los clientes puedan probar y conocer nuestros productos antes de adquirirlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas. 	Fortaleza
<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos a menor precio en comparación con productos de la misma calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de incremento de ventas. 	Fortaleza

2.1.5 Servicio al cliente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente sistema de reposición de productos que estén dentro de la garantía. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de productos para reposición. 	Fortaleza
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado procedimiento de descuentos en calibración y afinación. 	<ul style="list-style-type: none"> • % del costo invertido en el servicio con respecto al precio de producto. 	Fortaleza

2.2 Actividades de apoyo

2.2.1 Infraestructura de la empresa

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente sistema de selección de representación de marcas de calidad reconocidas a nivel internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de la representación. 	Fortaleza

2.2.2 Gestión de los Recursos Humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Estado
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - % de rotación de personal. 	Fortaleza

2.2.3 Desarrollo de tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Estado
<ul style="list-style-type: none"> - Eficaz proceso de <i>feedback</i> con nuestros proveedores para la utilización de mejoras tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - % productos con mejoras tecnológicas. 	Fortaleza

gicas. - Adecuado procedimiento de registros de marcas de productos que representamos.	- Número de marcas registradas.	Fortaleza
---	---------------------------------	-----------

2.2.4 Compras e importaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Estado
- Adecuado procedimiento de alianzas estratégicas con nuestros proveedores.	- Número de alianzas con nuestros proveedores.	Fortaleza

2.3 Conclusión

Hemos analizado las actividades de la cadena de valor tomando en cuenta que cada actividad que genera valor a la empresa nos permite hallar la fuente y la ventaja competitiva; determinamos que una de nuestras fuentes de ventaja competitiva temporal es poseer un local de *showroom* totalmente equipado (única empresa en el país con el servicio), sin embargo, es susceptible de ser imitado por la competencia. Asimismo, como fuente de ventaja competitiva temporal tenemos una amplia red de distribución a nivel nacional, a través de tercerización, lo cual nos permite llevar nuestros productos a cualquier rincón de nuestro país.

3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la matriz EFI se han considerado las fortalezas y debilidades más relevantes de nuestra empresa; es decir, aquellas que han sido marcadas con asteriscos anteriormente.

Tabla 16. Matriz EFI de la empresa Musikal

	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Como consecuencia de la experiencia de 9 años, Musikal posee una curva de aprendizaje que le permite desarrollarse mejor en el sector.	0,10	4	0,32
2	Experiencia adecuada de la realización de clínicas musicales y <i>master class</i> , para la difusión de la marca de nuestros productos.	0,09	4	0,28
3	Contar con un <i>showroom</i> totalmente equipado con nuestros productos.	0,04	3	0,15
4	Creación adecuada de una base de datos de los clientes y su consumo, los últimos 5 años.	0,05	3	0,18
5	Adecuada imagen corporativa.	0,07	4	0,20
6	Poseer local de almacén propio.	0,05	4	0,12
7	Capacidad de alcance de distribución a nivel nacional.	0,08	4	0,28

8	Adecuado capital de trabajo.	0,05	4	0,20
9	Solvencia económica.	0,04	4	0,16
10	Adecuado y competente equipo de vendedores capacitados para captar nuevos clientes.	0,07	3	0,21
11	Adecuado sistema de horarios flexibles para trabajar.	0,03	3	0,09
12	<i>Software</i> especializado para el seguimiento y control de nuestras importaciones,	0,03	3	0,09
	DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
13	Trabajar sin un planeamiento estratégico para el logro de objetivos y metas.	0,05	1	0,07
14	Resistencia a confiar en nuestras marca, por ser marcas nuevas en el mercado.	0,06	1	0,08
15	No contamos con músicos o bandas de música de reconocimiento mundial que usen nuestros productos, como las marcas de nuestros competidores.	0,05	2	0,12
16	Deficiente control del tiempo de distribución de nuestros productos.	0,03	1	0,05
17	Riesgosa exposición a las fluctuaciones del dólar.	0,03	2	0,06
18	Inadecuada política de remuneraciones, por debajo del promedio del mercado.	0,03	2	0,06
19	Ausencia de una cultura organizacional.	0,03	2	0,06
20	No se cuenta con <i>software</i> ERP.	0,02	2	0,04
	Total	1,00		3,04

Fuente: Elaboración propia.

Musikal posee más fortalezas que debilidades, además posee una buena posición interna ya que su calificación ponderada total de la matriz de evaluación de factores internos es mayor al promedio. Esto nos indica que Musikal puede competir adecuadamente en su mercado y desarrollarse sin dificultades internas que perjudiquen dicho desarrollo.

4. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO

Según el modelo de Barney y Griffin (1992), nosotros utilizamos esta herramienta para poder determinar la posición competitiva de nuestra empresa y la relación que tiene con sus competidores en el sector, luego de ver como los recursos y capacidades tienen implicancias competitivas. Concluimos si son fuentes de ventaja competitiva sostenible, fuentes de ventaja competitiva

temporal o paridad competitiva.

4.1 Recursos tangibles

- *Showroom* totalmente equipado.
- Local de almacén propio.
- Adecuado capital de trabajo.
- Equipo de vendedores capacitados.
- *Software* especializado para el seguimiento y control de nuestras importaciones.

4.2 Recursos intangibles

- Conocimiento y experiencia en el sector.
- Alianzas estratégicas con proveedores.
- Red de contactos de distribuidores a nivel nacional.
- Adecuada imagen corporativa.

4.3. Matriz VRIO

Tabla 17. Matriz VRIO (Valioso, raro, inimitable, organización)

Recurso/Capacidades	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Local de <i>showroom</i> .	Físico	Sí	Sí	No	Sí	Fuente de ventaja competitiva temporal.
Capacidad de cobertura a nivel nacional.	Físico	Sí	Sí	No	Sí	Fuente de ventaja competitiva temporal.
Capacidad adecuada de aumento de capital.	Financiero	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva.
Conocimiento y experiencia en el sector.	Humano	Sí	Sí	No	Sí	Fuente de ventaja competitiva temporal.
Alianzas estratégicas con proveedores.	Humano	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva.
Equipo de vendedores capacitados.	Humano	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva.
Adecuada imagen corporativa.	Reputación	Sí	Sí	Sí	Sí	Fuente de ventaja competitiva sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

Musikal tiene como ventaja competitiva sostenible su imagen corporativa, pues ha logrado gozar de excelente reputación por la calidad de sus productos y la eficiencia en su distribución; sin embargo, tiene tres ventajas competitivas temporales que no ha sabido aprovechar, que le hu-

biera permitido a la empresa estar en mejor posición con respecto a sus competidores, y finalmente tiene tres paridades competitivas, lo cual indica la necesidad de tomar decisiones inmediatas en la formación de más alianzas estratégicas con nuevos proveedores y de representación de nuevas marcas.

5. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia genérica

Musikal tiene las siguientes ventajas competitivas:

- Nuestra única ventaja competitiva sostenible es tener una adecuada imagen corporativa, dado que Musikal ha logrado ser identificada como una empresa confiable por vender productos de calidad al más bajo precio. Musikal también se caracteriza por el servicio al cliente que brindamos, lo cual refuerza la confianza que tienen en nosotros.
- Tenemos tres ventajas competitivas temporales, en primer lugar, contar con un local de *showroom* totalmente equipado, donde se muestran los diferentes productos que ofrecemos y se pueden comparar con otras marcas para notar las virtudes y diferencias que posicionan a nuestros productos con respecto a sus competidores. Las empresas que venden al público mayorista no cuentan con locales de *showroom*, pero pueden llegar a tenerlos, de allí que se debe aprovechar lo antes posible esta ventaja temporal; además de ello, también contamos con una red de cobertura de distribución de nuestros productos a nivel nacional, debido a contratos hechos con empresas distribuidoras podemos llegar a cubrir todo el mercado nacional con nuestros productos. Finalmente, contar en la gerencia con músicos y expertos en el sector nos da una ventaja competitiva temporal, pues identificamos rápidamente lo que necesita el consumidor final y así saber qué productos tendrán mayor demanda.

Por lo tanto, la estrategia genérica de Musikal es de liderazgo de costos tipo 2, buscando encontrar la mejor relación entre valor-precio de nuestros productos en el mercado donde por atributos, calidad y características tecnológicas que ofrecemos en comparación con nuestros competidores es considerado de similar valor pero con el menor precio. Esta estrategia, es uno de los dos tipos alternativos de la estrategia de liderazgo de costos: frente a productos de atributos similares, nuestro producto es el de mayor valor en relación con el precio; es decir, compite con productos y servicios que ofrecen características valoradas por los clientes, a un menor precio, pero contando con esas mismas características y atributos (David 2008).

Tabla 18. Estrategias genéricas

Tamaño del mercado	Liderazgo de costos	Diferenciación	Enfoque
Grande	Tipo 1 ★ Tipo 2	Tipo 3	

Pequeño		Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5
---------	--	--------	------------------

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

En este proceso de reestructuración de la empresa, ante la falta de una misión y visión claras, las hemos estructurado basándonos en los libros de Derek (1980) y David (2008).

1.1 Visión

Ser una empresa multinacional, con representación de marcas de calidad que compitan con el precio más bajo en el mercado, accesible al público en general, logrando llevar oportunidad de desarrollo de cultura y valores en la sociedad, con políticas de responsabilidad social empresarial.

Tabla 19. Componentes y análisis de la visión

Componente de la visión	Análisis
Panorama del futuro.	Ser una empresa multinacional.
Marco competitivo.	Vender productos de calidad al menor precio con respecto a competidores de similar calidad y características.
Objetivos fundamentales.	Hacer rentable la nueva inversión y la creación de valor de la empresa.
Fuentes de ventajas competitivas.	Adecuada imagen corporativa.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	Crecimiento de la empresa, incrementar nuestra participación del mercado, hacer rentable la nueva inversión en la empresa, y la creación de valor.
Filosofía.	Vender productos de calidad al menor precio.
Concepto que tiene la empresa de sí misma.	Empresa que busca la mejor experiencia y satisfacción del cliente.
Preocupación por su imagen pública.	Ser considerada una empresa que brinda confianza por la calidad de los productos y el servicio al cliente
Preocupación por los empleados.	Brindar un buen clima laboral.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Misión

Nuestra misión es proveer el mercado nacional e internacional de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos, de calidad y menor precio que la competencia, ofreciendo un producto que podrá estar al alcance del público en general.

Tabla 20. Componentes y análisis de la misión

Componente de la misión	Análisis
Cliente.	Empresas comercializadoras de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos, pudiendo integrarnos verti-

	calmente hacia delante y llegar al consumidor final.
Bien o servicio.	Venta de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos, importados desde China.
Mercado.	Vendemos en el mercado nacional, con los objetivos de exportar a Chile y Estados Unidos, el siguiente año.
Tecnología.	Somos importadores.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	Crecer, incrementar nuestra participación del mercado, hacer rentable la nueva inversión en la empresa, y crear valor para la empresa.
Filosofía.	Vender productos de calidad al menor precio.
Concepto que tiene la empresa de sí misma.	Empresa que busca la mejor experiencia y satisfacción del cliente.
Preocupación por su imagen pública.	Ser considerada una empresa que brinda confianza por la calidad de los productos y el servicio al cliente.
Preocupación por los empleados.	Brindar un buen clima laboral.

Fuente: Elaboración propia.

2. Objetivo general

Nuestro objetivo general dentro de estos tres años es lograr que la empresa tenga un crecimiento superior al promedio del crecimiento del mercado, a fin de tener un incremento importante en la participación del mercado nacional, así como exportar a Chile y Estados Unidos para ampliar nuestro mercado y aumentar la demanda de nuestros productos, de modo que la inversión que se realizará en la empresa sea rentable para el accionista, generando la creación de valor de la empresa.

3. Objetivos estratégicos

Tabla 21. Objetivos estratégicos

Perspectiva	Indicador
Perspectiva financiera.	<ul style="list-style-type: none"> Año 2014: ROI = 57,97% Año 2015: ROI = 94,05% Año 2016: ROI = 128,98% <p>La empresa espera obtener estos indicadores por la inversión que se realizará para la reestructuración total de la empresa</p>
Perspectiva del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Año 2014 : 3,13% de participación del mercado nacional. :Apertura de la primera tienda de venta al consumidor final. : 0,94% de participación en importaciones de Chile. $\left(\frac{\text{Exportaciones de Musikal a Chile}}{\text{Importaciones del sector en Chile}} \right)$: 0,027% de participación en importaciones de Estados Unidos. $\left(\frac{\text{Exportaciones de Musikal a Estados Unidos}}{\text{Importaciones del sector en Estados Unidos}} \right)$ Año 2015 : 3,70% de participación del mercado nacional. : 0,82% de participación en importaciones de Chile. $\left(\frac{\text{Exportaciones de Musikal a Chile}}{\text{Importaciones del sector en Chile}} \right)$: 0,026% de participación en importaciones de Estados Unidos.

	$\left(\frac{\text{Exportaciones de Musikal a Estados Unidos}}{\text{Importaciones del sector en Estados Unidos}} \right)$ <p>□ Año 2016 : 4,08% de participación del mercado nacional. : 0,71% de participación en importaciones de Chile. $\left(\frac{\text{Exportaciones de Musikal a Chile}}{\text{Importaciones del sector en Chile}} \right)$</p> <p>: 0,025% de participación en importaciones de Estados Unidos. $\left(\frac{\text{Exportaciones de Musikal a Estados Unidos}}{\text{Importaciones del sector en Estados Unidos}} \right)$</p>
Perspectiva de procesos internos.	<p>Optimizar procesos logísticos para la distribución de productos a nivel nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Año 2014: Satisfacción del cliente con respecto al tiempo de entrega en 80%. • Año 2015: Satisfacción del cliente con respecto al tiempo de entrega en 85%. • Año 2016: Satisfacción del cliente con respecto al tiempo de entrega en 95%.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	<p>Mejora del clima laboral (porcentaje de satisfacción del puesto laboral)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Año 2014: superior al 65 %. • Año 2015: superior al 75%. • Año 2016: superior al 85%. <p>Establecer una línea de carrera (porcentaje de desarrollo de línea de carrera e implementación de ella).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Año 2014: superior al 50 %. • Año 2015: superior al 75%. • Año 2016: 100%. <p>Implementación de políticas de RSE en todos los planes funcionales de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Año 2014: 50 % de implementación en todas las áreas de la empresa. • Año 2015: 75 % de implementación en todas las áreas de la empresa. • Año 2016: 100% de implementación en todas las áreas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V. Generación de estrategias

1. Matriz FODA (Cruzado)

Los cuatro tipos de estrategias que desarrollaremos; es decir, estrategia de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas, las veremos contempladas en la matriz fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas o por sus siglas, la matriz FODA (Cruzado); determinando así las estrategias generadas como consecuencia de nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en todo nuestro análisis.

Tabla 22. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como consecuencia de la experiencia de 9 años, Musikal posee una curva de aprendizaje que le permite desarrollarse mejor en el sector. 2. Experiencia adecuada de la realización de clínicas musicales y <i>master class</i>, para la difusión de la marca de nuestros productos. 3. Contar con un <i>showroom</i> totalmente equipado con nuestros productos. 4. Creación adecuada de una base de datos de los clientes y su consumo, los últimos 5 años. 5. Adecuada imagen corporativa. 6. Poseer local de almacén propio. 7. Capacidad de alcance de distribución a nivel nacional. 8. Adecuado capital de trabajo. 9. Solvencia económica. 10. Adecuado y competente equipo de vendedores capacitados para captar nuevos clientes. 11. Adecuado sistema de horarios flexibles para trabajar. 12. <i>Software</i> especializado para el seguimiento y control de nuestras importaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia del crecimiento de la demanda en el sector de Perú y Chile. 2. Baja corrupción en Chile y Estados Unidos, no genera sobrecostos. 3. Alta demanda en los mercados de Chile y Estados Unidos. 4. Optimización de los equipos en tamaños cada vez más reducidos. 5. El crecimiento del PBI en Perú, Chile y el alto nivel de PBI en Estados Unidos favorece al desarrollo de mercado de Musikal. 6. Tendencia a valorar la disminución de la contaminación sonora.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar sin un planeamiento estratégico para el logro de objetivos y metas. 2. Resistencia a confiar en nuestra marca, por ser marcas nuevas en el mercado. 3. No contamos con músicos o bandas de música de reconocimiento mundial que usen nuestros productos, como las marcas de nuestros competidores. 4. Deficiente control del tiempo de distribución de nuestros productos. 5. Riesgosa exposición a las fluctuaciones del dólar. 6. Inadecuada política de remuneraciones, por debajo del promedio del mercado. 7. Ausencia de una cultura organizacional. 8. No se cuenta con <i>software</i> ERP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta corrupción en Perú afecta la rentabilidad. 2. Aumento de la regulación en Perú pueden aumentar los costos. 3. Amenazas de conflictos sociales en Perú, pueden aumentar los costos de importación. 4. Aumento de defensa del consumidor en Chile y Estados Unidos, pueden disminuir la rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Estrategias (FO)

F1, F2, F3, F4, F5, F7, F10, O1, O2, O6. Consolidar la participación en el mercado peruano.

F5, F8, F9, F12, O1, O2, O3, O5. Exportación de nuestros productos en el mercado de Chile y Estados Unidos.

F2, F3, F10, O1, O2. Adquisición de nuevas marcas.

F1, F2, F5, F9, O1, O5, O6. Integración hacia delante, apertura de una tienda de venta directa al cliente final.

1.2 Estrategias (DO)

D2, D3, O6. Promocionar las marcas de nuestros productos por su disminución a la contaminación sonora como parte de la política de RSE de nuestra empresa.

D6, O1, O5. Elaboración de una política de incentivos para el logro de metas, reconocimiento y políticas de desarrollo del personal.

D7, O1, O5. Creación de una cultura organizativa.

1.3 Estrategias (FA)

F11, A3. Garantizar la calidad de nuestros productos de acuerdo a los estándares exigidos por la Unión Europea a través de las certificaciones de las marcas que representamos.

1.4 Estrategias (DA)

D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4. Creación de un plan de contingencia ante las posibles amenazas en el sector.

2. Matriz PEYEA

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA), nos muestra a través de sus cuatro perfiles; es decir, conservador, agresivo, defensivo y competitivo, el perfil estratégico que se refleja en la organización, luego de haber obtenido los factores de los cuatro puntos de las coordenadas: Fortaleza financiera, Ventaja competitiva, Fortaleza de la industria y Estabilidad ambiental.

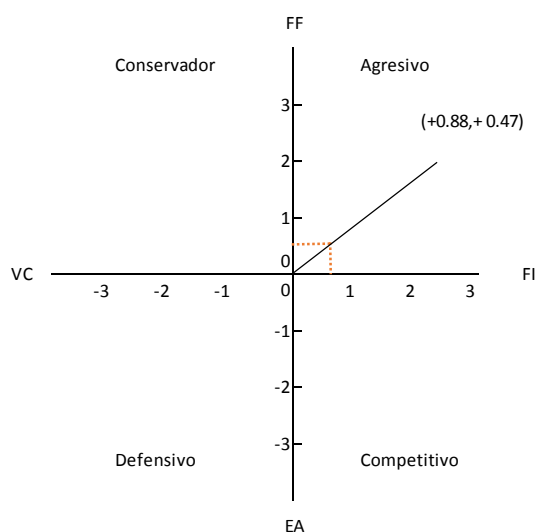
Tabla 23. Factores que constituyen los ejes de la Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza financiera (FF)	4,50	Estabilidad ambiental (EA)	-3,63
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-4

Endeudamiento	2	Variabilidad de la demanda	-5
Liquidez	4	Gama de precios de los productos de la competencia	-2
Capital de trabajo	5	Barreras para entrar en el mercado	-6
Flujo de efectivo	6	Presión de la competencia	-3
Sostenibilidad	5	Facilidad para salir del mercado	-1
		Elasticidad del precio de demanda	-4
		Riesgo que implica el negocio	-4
Ventaja competitiva (VC)	-3,20	Fortaleza de la industria (FI)	3,67
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Potencial de ganancias	5
Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-5	Utilización de los recursos	3
Control sobre los proveedores y distribuidores	-4	Facilidad para entrar en el mercado	1
		Productividad, utilización de la capacidad	4

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia.

Nuestra empresa está ubicada en el perfil estratégico agresivo, cuya fortaleza financiera, que ha sostenido a Musikal a lo largo de los años, es un factor dominante en la industria. Las estrategias que, como resultado de la matriz PEYEA, serán las principales son las que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 24. Conclusiones de la Matriz PEYEA

Penetración y desarrollo de mercado.	En Perú: buscar una mayor participación en el mercado nacional. En Chile y Estados Unidos: Ingresar a estos mercados.
Desarrollo del producto.	Diversificar nuestros productos, a través de la importación y venta de productos de marcas nuevas en el mercado, que brinden mayor utilidad y sean valorados por nuestros clientes. Asociar nuestra empresa y marcas a productos con políticas de RSE. Anunciar la calidad garantizada por certificaciones de nuestros productos representados.
Integración hacia delante.	Abrir en un lugar estratégico nuestra primera tienda de venta de artículos al consumidor final, ofreciendo directamente nuestros productos al público en general.

Fuente. Elaboración propia.

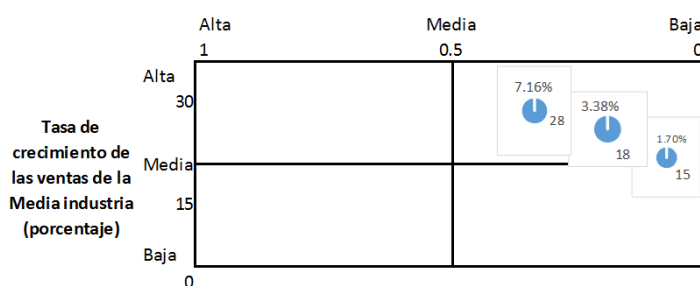
3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Tabla 25. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

División	Ingresos	% de ingresos	Utilidades	% de utilidades	% de participación en el mercado	% de la tasa de crecimiento
Instrumentos Musicales	297,786	24%	19,536	30%	0.24%	+0.36
Equipos de Sonido	722,013.44	58%	16,280	25%	0.58%	+0.22
Accesorios	222,365.66	18%	29,303	45%	0.18%	+0.32
TOTAL	1,242,165	100%	65,118	100%		

Fuente: Datos de la empresa. Elaboración propia.

Gráfico 3. Posición de la participación relativa del mercado en la industria



Fuente: Datos de la empresa. Elaboración propia.

Tabla 26. Conclusiones de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La división de instrumentos musicales.	Cuenta con una tasa de crecimiento de +18 y un 3,38% de participación de mercado, se encuentra ubicado como un negocio interrogante, debido a la baja participación de mercado y a su alta tasa de crecimiento, nuestros esfuerzos deben llevar a convertir a esta división en un negocio estrella, para ello se deberá realizar mayor inversión en estrategias de penetración de mercado y desarrollo del producto, para así aumentar la participación del mercado.
La división de equipos de audio profesional.	Cuenta con una tasa de crecimiento de +15 y un 1,70% de participación de mercado, se encuentra ubicado en el borde de un negocio interrogante y un negocio perro, debido a la muy baja participación del mercado y su alta tasa de crecimiento, nuestros esfuerzos deben llevar a evitar que este negocio se convirtiera en perro, y llevarlo por el contrario a convertirse en un negocio

	estrella, para ello se deberá realizar en esta división una mayor inversión en estrategias de penetración del mercado y desarrollo del producto para aumentar así la participación del mercado.
La división de accesorios.	Cuenta con una tasa de crecimiento de +28 y un 7,16% de participación de mercado, también se encuentra ubicado como un negocio interrogante, debido a la baja participación del mercado y su alta tasa de crecimiento, nuestros esfuerzos del mismo modo deben llevar a convertir esta división en un negocio estrella, para ello también se deberá realizar una mayor inversión en estrategias de penetración de mercado y desarrollo del producto, para aumentar así la participación del mercado.

Fuente: Elaboración propia.

4. Matriz Interna-Externa (IE)

La Matriz Interna-Externa está conformada por dos ponderados totales: ponderado total de la Matriz EFI en el eje X y el ponderado total de la Matriz EFE en el eje Y. Las estrategias serán establecidas por la ubicación de la empresa en los 9 cuadrantes que conforman dicha matriz. Los tipos de estrategias son las siguientes:

Cuadrante	I, II, IV	III, V, VII	VI, VII, IX
Estrategia	Crecer y Construir	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir

Musikal está ubicado en cuadrante IV de la Matriz Interna-Externa, que lo conlleva a las estrategias de crecer y construir, según lo indicado en la tabla de estrategias antes presentado.

Tabla 27. Matriz Interna-Externa (IE)

		Totales Ponderados EFI		
		Fuerte 3.0 a 3.99	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Totales Ponderados EFE	Alto 3.0 a 3.99	I	II	III
	Promedio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias principales que obtuvimos del resultado de nuestra Matriz Interna-Externa son las de desarrollo del mercado, penetración del mercado y desarrollo del producto. Nuestras estrategias intensivas se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 28. Conclusiones de la Matriz Interna-Externa (IE)

Penetración y desarrollo de mercado.	En Perú: buscar una mayor participación en el mercado nacional. En Chile y Estados Unidos: Ingresar a estos mercados.
Desarrollo del producto.	Diversificar nuestros productos, a través de la importación y venta de productos de marcas nuevas en el mercado, que brinden mayor utilidad y sean valorados por nuestros clientes.

Asociar nuestra empresa y marcas a productos con políticas de RSE.
Anunciar la calidad garantizada por certificaciones de nuestros productos representados.

Fuente: Elaboración propia.

5. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

La Matriz de la Gran Estrategia nos sirve para la formulación alternativa de estrategia de Musikal, considerando al eje X como la ubicación competitiva de la empresa y al eje Y como la velocidad de crecimiento del mercado. En nuestro caso en particular, Musikal se sitúa en el I cuadrante, ya que posee una fuerte posición competitiva y el mercado está en crecimiento.

Tabla 29. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

	CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	II CUADRANTE	I CUADRANTE	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Integración horizontal 4. Desinversión 5. Liquidación 	 <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica 	
POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atrinchamiento 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Desinversión 5. Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerados 3. Empresas de riesgo compartido 	
	III CUADRANTE	IV CUADRANTE	
	CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias del I cuadrante que deberá aplicar Musikal son las siguientes:

Tabla 30. Conclusiones de la Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Penetración y desarrollo de mercado.	En Perú: Buscar una mayor participación en el mercado nacional. En Chile y Estados Unidos: Ingresar a estos mercados.
Desarrollo de productos.	Diversificar nuestros productos, a través de la importación y venta de productos de marcas nuevas en el mercado, que brinden mayor utilidad y sean valorados por nuestros clientes. Asociar nuestra empresa y marcas a productos con políticas de RSE. Anunciar la calidad garantizada por certificaciones de nuestros productos representados.
Integración hacia adelante.	Abrir en un lugar estratégico nuestra primera tienda de venta de artículos al consumidor final, ofreciendo directamente nuestros productos al público en general.

Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones

Una vez elaboradas las matrices que nos permitirán consolidar nuestras estrategias a seguir, podemos ver que las recomendaciones concuerdan con nuestros objetivos estratégicos, debido a que buscamos consolidar el mercado peruano, a la vez penetrar y desarrollar el mercado chileno y estadounidense, de otro lado buscamos diversificar nuestros productos para captar nuevos clientes y llegar a cubrir una mayor demanda del mercado; asimismo, como estrategia de integración hacia delante, se tomará la decisión de abrir en un lugar estratégico nuestra primera tienda de venta directa al consumidor final. Todas estas acciones buscando obtener una mayor participación de mercado, y un crecimiento sostenido y rentable de nuestra empresa.

Capítulo VI. Selección de estrategia

1. Matriz de Alineamiento Estratégico

En la Matriz de Alineamiento Estratégico buscamos ver las estrategias que se repitan con mayor número de veces entre las matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE; pudiendo notar que las estrategias de: consolidar la participación en el mercado peruano, penetración y desarrollo de mercado en el mercado de Chile y Estados Unidos, desarrollo de producto, importación y venta de productos innovadores, asociar nuestra empresa y marcas a productos con políticas de RSE y anunciar la calidad garantizada por certificaciones de nuestros productos representados, se encuentran como conclusión a seguir en cada una de las matrices realizadas.

Tabla 31. Matriz de Alineamiento Estratégico

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E01	Consolidar la participación en el mercado peruano.	X	X	X	X	X	5
E02	Exportación de nuestros productos en el mercado de Chile y Estados Unidos.	X	X	X	X	X	5
E03	Adquisición de nuevas marcas.	X	X	X	X	X	5
E04	Integración hacia delante, apertura de una tienda de venta directa al cliente final.	X	X	X		X	4
E05	Promocionar las marcas de nuestros productos por su disminución a la contaminación sonora como parte de la política de RSE de nuestra empresa.	X	X	X	X	X	5
E06	Elaboración de una política de incentivos para el logro de metas, reconocimiento y políticas de desarrollo del personal.	X					1
E07	Creación de una cultura organizativa.	X					1
E08	Garantizar la calidad de nuestros productos de acuerdo a los estándares exigidos por la Unión Europea a través de las certificaciones de las marcas que representamos.	X	X	X	X	X	5
E09	Creación de un plan de contingencia antes las posibles amenazas en el sector.	X					1

Fuente: Elaboración propia.

2. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Nuestros objetivos estratégicos están siendo atendidos por las estrategias específicas que hemos determinado seguir, teniendo en cuenta que más de cuatro estrategias comprenden el alcanzar nuestros objetivos.

Tabla 32. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

		Objetivos estratégicos			
	Estrategias específicas	Perspectiva financiera	Perspectiva del cliente	Perspectiva de procesos internos	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
		Al tercer año un ROI de 128%.	Al tercer año 4% de participación del mercado.	Mejora de procesos logísticos de distribución a nivel nacional e internacional.	Al tercer año mejora del clima laboral al 80%.
E01	Consolidar la participación en el mercado peruano.	X	X	X	
E02	Exportación de nuestros productos en el mercado de Chile y Estados Unidos	X	X	X	
E03	Adquisición de nuevas marcas.	X	X	X	
E04	Integración hacia delante, apertura de una tienda de venta directa al cliente final.	X	X		
E05	Promocionar las marcas de nuestros productos por su disminución a la contaminación sonora como parte de la política de RSE de nuestra empresa.		X		X
E06	Elaboración de una política de incentivos para el logro de metas, reconocimiento y políticas de desarrollo del personal.			X	X
E07	Creación de una cultura organizativa.	X			X
E08	Garantizar la calidad de nuestros productos de acuerdo a los estándares exigidos por la Unión Europea a través de las certificaciones de las marcas que representamos.		X	X	
E09	Creación de un plan de contingencia ante las posibles amenazas en el sector.	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

3. Descripción de la estrategia seleccionada

3.1 Estrategia en un ambiente global

Nuestra empresa, como siguiente paso de internacionalización, ve favorable el entorno global para exportar en el mercado chileno y estadounidense, principalmente por el tamaño de estos mercados, lo cual nos da una oportunidad para ingresar con nuestras marcas representadas.

3.2 Estrategia corporativa

Consolidar la participación en el mercado nacional, de modo que nuestros productos tengan mayor aceptación y preferencia en el mercado.

3.3 Estrategia de negocio

Como estrategia de negocio buscamos adquirir representación de nuevas marcas y productos que tengan mayor demanda por los clientes, de modo que consolidemos nuestra participación de mercado en el mercado nacional, a su vez asociar nuestra empresa y marcas representadas, como productos con políticas de RSE.

Capítulo VII. Las estrategias funcionales

1. Plan de *marketing*

1.1 Objetivos generales

Incrementar nuestras ventas a través de las estrategias de crecimiento intensivo:

- En el Perú, a través de la estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto; y,
- En Chile y Estados Unidos a través de la estrategia de desarrollo de mercado.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 33. Objetivos específicos de *marketing*

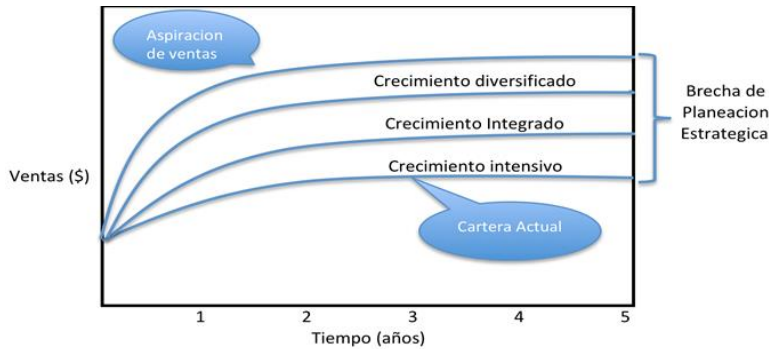
Objetivos	Indicador	Año 2014	Año 2015	Año 2016
• Crecimiento de ventas nacionales.	• Incremento porcentual.	• 70%	• 60%	• 50%
• Consolidar la participación de mercado.	• % de participación de mercado.	• 3,13%	• 3,70%	• 4,08%
• Ingresar a los mercados de Chile y Estados Unidos	• % de participación en importaciones de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos de Chile.	• 0,94%	• 0,82%	• 0,71%
	• % de participación en importaciones de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos de Chile.	• 0.027%	• 0.026%	• 0.025%
• Integración hacia delante.	• N° de tiendas nuevas.	• 1	• 0	• 0
• Adquisición de nuevas marcas.	• N° de marcas representadas en total.	• 7	• 9	• 13

Fuente: Datos de la Empresa. Elaboración propia.

1.3 Acciones estratégicas de *marketing*

Musikal se encuentra en un sector donde las acciones de *marketing* repercuten directa y significativamente en las ventas, siendo un factor desfavorable para el desarrollo de la empresa no haber tenido un adecuado plan de *marketing*; es por ello que al analizar la brecha de la planeación estratégica, entre las ventas actuales (cartera actual) y la aspiración de ventas (Kotler 2006) se debe reducir dicha brecha haciendo uso de las oportunidades identificadas, y como primera acción tener un crecimiento intensivo, como se puede observar en el gráfico siguiente:

Gráfico 4. Brecha de planeación estratégica



Fuente: Kotler 2006.

Utilizamos la matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff para identificar nuevas estrategias de crecimiento intensivo, donde en nuestro mercado actual, el mercado peruano, identificamos tomar la estrategia de penetración de mercado, y para el mismo mercado con productos nuevos utilizamos la estrategia de desarrollo de producto, y finalmente para el mercado de Chile y Estados Unidos, que son mercados nuevos a los cuales ingresaremos, llevaremos solo productos actuales y utilizaremos la estrategia de desarrollo de mercado.

Tabla 34. Matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff

Actuales		Productos	
		Nuevos	
Mercados	Actuales	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de producto
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación

Fuente. Kotler 2006.

- **Estrategia de penetración de mercado:** Consolidar nuestra participación de mercado, incrementando el porcentaje de participación.
- **Estrategia de desarrollo de producto:** Adquisición de nuevas marcas, que nos permitan vender nuevos productos, identificando las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores finales.
- **Estrategia de desarrollo de mercado:** Se ingresará con nuestros productos al mercado de Chile y Estados Unidos, buscando nuevos mercados para nuestros productos.

1.4 Estrategias de marketing

La propuesta de las estrategias de *marketing* para nuestra empresa está alineada a los objetivos generales y específicos del presente plan funcional.

1.4.1 Estrategia de crecimiento

Habiendo analizado la brecha de la planeación estratégica, nuestra posición nos lleva a decidir por un crecimiento intensivo, que nos permita consolidar nuestra posición en el mercado nacional, por lo tanto, se debe utilizar la estrategia de penetración de mercado, y para captar nuevos clientes, a través de nuevas marcas para poder ofrecer nuevos productos, utilizar la estrategia de desarrollo de producto. Finalmente se ha tomado la decisión estratégica de exportar a los mercados de Chile y Estados Unidos para poder conseguir nuevos mercados e incrementando nuestras ventas a través de la estrategia de desarrollo de mercado.

1.4.2 Estrategia de posicionamiento

Musikal busca posicionarse en sus clientes como una empresa que vende productos reconocidos a nivel internacional de calidad y a un precio menor que la competencia, permitiendo posicionar nuestros productos en la preferencia de los clientes, de modo que haya mayor demanda y preferencia por las marcas que representamos.

Teniendo en cuenta que nuestra empresa utilizará la estrategia de integración hacia adelante, se debe posicionar las marcas que representa nuestra empresa y al nombre de nuestra empresa como marca en la mente de los consumidores finales.

1.4.3 Estrategia de segmentación

Nuestra empresa ha venido trabajando vendiendo equipos de audio profesional y accesorios conexos únicamente a tiendas y distribuidores de instrumentos musicales, habiendo tomado la decisión estratégica de integrarse hacia adelante abriendo una tienda comercial el año 2014 de modo que nuestro nuevo mercado será el consumidor final, asimismo se ha tomado la decisión de exportar a Chile y Estados Unidos, sin embargo, los distribuidores a quienes les exportaremos se encargaran de las ventas y todo el *marketing* de nuestros productos a las tiendas y público en general en sus países.

Consideramos las siguientes variables de segmentación, como las principales para nosotros, donde analizaremos solo el mercado nacional, puesto que los productos que exportaremos al mercado de Chile y Estados Unidos serán a distribuidores con quienes ya se viene negociando que se encarguen de todo el *marketing* de nuestros productos en sus respectivos mercados:

Tabla 35. Variables de la estrategia de segmentación

Variable de segmentación	Definición
<ul style="list-style-type: none"> Geográfica 	<p>A tiendas y distribuidores del departamento de Lima, ubicados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> La Plaza 2 de Mayo y Av. Nicolás de Piérola, Cercado de Lima. Jr. Paruro, Cercado de Lima. Calle Cantuarias, Miraflores. Music Market, Miraflores. Diversos puntos en Villa El Salvador. <p>A tiendas y distribuidores a nivel nacional enviamos los pedidos al local de las tiendas.</p> <p>Al cliente final:</p> <ul style="list-style-type: none"> Apertura de una tienda ubicada en el distrito de Miraflores, cercano al Music Market del mismo distrito.
<ul style="list-style-type: none"> Demográfica 	<p>Tiendas y distribuidores, instituciones educativas, iglesias, centros comerciales, municipalidades, gimnasios, restaurantes, centros recreacionales.</p> <p>Cliente final a través de nuestra tienda: Músicos profesionales, aficionados a la música, alumnos de centros de estudios de música, niños, jóvenes, y adultos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Psicográfica 	<p>Instituciones educativas, organizaciones artísticas y culturales, que usan la música y equipos de sonido para transmitir mensajes, o brindar recreación y descanso.</p> <p>Personas sensibles al arte, que aman la música y la usan como un medio de expresión de sentimientos y mensajes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Conductual 	<p>Valor por el desarrollo de música, por la apreciación de la calidad en los sonidos y valoración por la eliminación de la contaminación sonora.</p>

Fuente. Elaboración propia.

1.4.4 Estrategia de *branding*

Nuestra empresa tiene los siguientes objetivos y criterios a seguir para las actividades que se realicen como estrategia de *branding*:

Tabla 36. Objetivos, criterios y definición de la estrategia de *branding*

Objetivos	Criterios	Definición
<ul style="list-style-type: none"> Promocionar a nuestra empresa y a las marcas que tenemos representación, con políticas de RSE. Que las marcas que representamos sean conocidas como productos de buena calidad, a precios menores que los de la competencia. Nuestra empresa como marca busca ser identificada por venta de productos de calidad a un precio competitivo en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Memorable 	El nombre de nuestra empresa como marca es fácil de recordar, pues se asocia directamente la palabra música, que identifica y permite recordar la actividad de nuestra empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> Significativo 	Nuestra empresa como marca, así como las marcas que representamos buscan transmitir la calidad de cada producto así como su precio competitivo.
	<ul style="list-style-type: none"> Agradable 	Buscamos despertar la imaginación asociando imágenes de productos innovadores con nuestra marca.
	<ul style="list-style-type: none"> Transferible 	Se puede utilizar nuestro nombre de empresa como marca, para ingresar nuevos productos y servicios asociados a nuestra actividad y negocio sin ningún conflicto.
	<ul style="list-style-type: none"> Adaptable 	Se acomoda a nuestro tiempo y busca ser permanente en él.

	<ul style="list-style-type: none"> • Protegible 	El nombre de nuestra empresa como marca se encuentra registrado, y las marcas de las que adquirimos la representación para nuestro país y demás países de América, se protegen registrándolas del mismo modo ante Indecopi.

Fuente. Elaboración propia.

Para el cumplimiento de nuestros objetivos utilizamos los criterios ya definidos para establecer las actividades de *branding*, el área de *marketing* deberá desarrollar una frase que acompañe a nuestra marca sirviendo de promesa o lema.

Nuestra propuesta es la siguiente: Musikal, calidad que te alcanza.

1.4.5 Estrategias de *marketing* relacional

Como estrategia de *marketing* relacional, nosotros sugerimos al área de *marketing* identificar en primer lugar los clientes que generan mayor rentabilidad a nuestra empresa, para ello, aplicando la Ley de Pareto al *marketing*, consideramos brindar un servicio especial al 20% de nuestros clientes, los poco vitales, que actualmente representan el 80% de nuestra facturación.

Los beneficios que se deben brindar a estos clientes que representan el 80% de nuestra facturación son los siguientes: diferenciarlos como clientes *Premium*, lo cual significaría brindarle información mensual vía correo electrónico de productos nuevos, información de ofertas, entregar entradas libres para eventos culturales que organice o patrocine nuestra empresa, etc. Sin embargo, nuestro objetivo no es solo atender a los clientes pocos vitales, sino lograr que el mayor número de nuestros clientes dueños de tiendas y distribuidores logren vender nuestros productos, pues consideramos a cada uno de ellos clientes potenciales, con los cuales tenemos el compromiso de crecer juntos y lograr que formen parte de nuestros clientes *Premium*.

1.4.6 Estrategias de *marketing* experiencial

Habiéndose tenido un incremento de ventas después de la creación del *showroom* donde se ofrecen probar las virtudes y cualidades de todos nuestros productos a nuestros clientes, dueños de tiendas y distribuidores, recomendamos que utilicemos un similar concepto para la tienda que se abrirá, pudiéndose utilizar en toda la tienda los instrumentos musicales y puedan probarlos con los equipos de audio profesional y sus accesorios conexos que ofrecemos, de modo que sea un medio donde nuestros clientes, los consumidores finales, puedan experimentar las bondades de cada producto y disfrutar de los beneficios que ofrecemos, así también sugerimos la

presencia constante de músicos de bandas reconocidas, pudiéndolos ver tocar y con los cuales los clientes se puedan animar a tocar con ellos, sintiendo la experiencia de tocar en una banda y, por el público presente, la similitud de estar participando de un concierto. Además, de incluir cámaras de video para que nuestros clientes puedan sentir ser parte de videoclips de musicales.

Experiencias

1. La experiencia de tocar en una banda conocida en el medio por un momento, sintiéndose un músico profesional.
2. La experiencia de salir en una grabación en vivo, saliendo en un video promocional que se podrá ver dentro de la tienda.
3. La experiencia de vivir la euforia que ofrece un público que disfruta ver tocar música en vivo.

1.5 Modelo de ventas

Nuestra empresa principalmente comercializa y distribuye a tiendas mayoristas. Nuestros vendedores principalmente visitan los siguientes puntos:

En el campo:

- El conglomerado de tiendas ubicadas alrededor de la Plaza Dos de Mayo, Cercado de Lima.
- El conglomerado de tiendas ubicadas en la Avenida Paruro, Cercado de Lima.
- El conglomerado de tiendas ubicadas en el distrito de Villa El Salvador.
- El conglomerado de tiendas ubicadas la calle Cantuarias y aledañas, Miraflores.
- Tienda *Music Market*, avenida Benavides, Miraflores.
- Empresas de alquiler de sonido profesional.
- En provincias a través de internet y vía telefónica, programándose las visitas de nuestros vendedores o envíos inmediatos de nuestros productos de concretarse las ventas.

En el año 2014 se abrirá nuestra primera tienda comercial, la cual va dirigida al público en general, cuyo objetivo es el incremento de nuestras ventas y poder posicionarnos en la mente del cliente final, con una ubicación estratégica: Miraflores.

1.6 Mezcla de mercadotecnia

1.6.1 Producto

Musikal importa y vende productos innovadores, que brindan más de un beneficio a sus clientes, generando un valor agregado por la calidad y precio competitivo en el mercado. Se difundirán

rá la calidad como política de RSE, asociado a nuestros productos.

Acompañado del producto que el cliente adquiere se le brindará una asesoría inmediata del modo de utilizar y sacar el máximo provecho de cada producto que vendemos, esto a cargo de nuestros vendedores altamente capacitados y preparados.

Los productos que se ofrecen son:

Instrumentos musicales: Instrumentos de cuerdas, pianos electrónicos, sintetizadores, órganos.

Equipos de audio profesional: Amplificadores, ecualizadores, *crossovers*, micrófonos, etc.

Accesorios conexos: Pedestales, *straps*, lámpara de micrófonos, cables, conectores, estuches de instrumentos musicales, entre otros.

1.6.2 Precio

Nuestra empresa busca la optimización de costos, a fin de poder ofrecer nuestros productos al menor precio del mercado para competir en los diferentes segmentos donde participamos, teniendo en cuenta el tipo de instrumento, equipo u accesorio que ofrecemos.

1.6.3 Promoción

Nuestra propuesta se desarrolló de la siguiente manera:

Tabla 37. Actividades de promoción

Actividad	Definición
Venta directa	En nuestras oficinas, donde también se encuentra ubicado totalmente equipado nuestro <i>showroom</i> , ofreciendo así directamente a dueños de tiendas y distribuidores nuestros productos y mostrar su funcionamiento y calidad. Está previsto para el año 2014 abrir nuestra primera tienda, donde se podrá vender directamente al consumidor final.
Publicidad	A través de la página web y redes sociales donde se mostrarán la variedad de productos para el cliente final. Mediante el auspicio de eventos culturales de música, que nos permita tener un espacio y mostrar nuestra marca. A través de músicos reconocidos a nivel nacional que utilicen nuestra marca.
Relaciones Públicas	Realizar eventos anuales de reconocimiento a músicos destacados y obsequiarles el instrumento en el cual son expertos, de manera que al conglomerado de músicos expongamos la virtud y calidad de nuestros productos.
Promoción de ventas	A través de servicios de enseñanza de utilización de nuestros instrumentos y equipos, a través de la primera asesoría gratuita, y descuentos especiales para las siguientes que se necesiten.

Fuente: Elaboración propia.

1.6.4 Plaza

Nuestra oficina está ubicada frente a Indecopi, en la Av. Canadá, el *showroom* en la Av. San Borja Norte. Ambos locales cuentan con almacenes, siendo estratégicos por su excelente ubicación y acceso a vías rápidas.

Para la tienda que se abrirá, nuestra recomendación es que sea en el distrito de Miraflores, entre la Av. Benavides y la Calle Cantuarias, debido a la alta concurrencia de nuestro público objetivo a este distrito por la oferta y variedad que hay en las tiendas ubicadas cercanas al lugar.

1.6.5 Personal

Se prevé la contratación de un gerente de *marketing*, un gerente de tienda y 15 vendedores más, como parte de la nueva estructuración y metas que nos proyectamos a cumplir en el plan estratégico.

El objetivo y recomendación de estrategias a seguir, así como los sueldos los desarrollaremos en el plan de recursos humanos.

1.6.6 Procesos

El objetivo y recomendación de estrategias a seguir las desarrollaremos en el plan de operaciones.

1.7 Presupuesto del Plan de *Marketing*

Tabla 38. Presupuesto del Plan de *Marketing*

Descripción	2014	2015	2016
	US\$	US\$	US\$
<i>Merchandising</i>	1.800	1.800	1.800
Publicidad y promoción.	22.100	27.000	31.100
Implementación de tienda comercial.	150.000	-	-
Registro de marcas.	1.500	3.000	6.000
Implementación de <i>marketing</i> digital y social.	14.000	14.000	14.000
Estudio de mercado de posicionamiento de marca.	12.000	12.000	12.000
Estudio de mercado en desarrollo de mercado para las nuevas marcas.	9.100	18.200	38.500
Total Anual	210.500	76.000	103.400

Fuente: Elaboración propia.

2. Plan de Operaciones

En Musikal las operaciones que realizamos desde la importación hasta la venta de los productos comprende un conjunto de procesos relacionados y coordinados que viene a representar el *know-how* de nuestra empresa.

2.1 Objetivo general

Asegurar que las operaciones sean las más eficientes y óptimas posibles para contribuir al crecimiento proyectado manteniendo los mismos parámetros de calidad y costos.

2.2 Objetivos específicos

Tabla 39. Objetivos específicos

Objetivos	Indicador	Año 2014	Año 2015	Año 2016
<input type="checkbox"/> Optimizar la distribución de productos minimizando el tiempo de entrega a los clientes.	<input type="checkbox"/> % de satisfacción de los clientes con respecto al tiempo de entrega.	<input type="checkbox"/> 80%	<input type="checkbox"/> 85%	<input type="checkbox"/> 95%
<input type="checkbox"/> Optimizar procesos de exportación a Chile y Estados Unidos.	<input type="checkbox"/> % de optimización de proceso de exportación a Chile.	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> mantener 100%	<input type="checkbox"/> mantener 100%
	<input type="checkbox"/> % de optimización de proceso de exportación a Estados Unidos.	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> mantener 100%	<input type="checkbox"/> mantener 100%
Realizar mejoras continuas en los procesos logísticos mediante el ciclo PDCA	% de optimización del proceso logístico	25%	55%	90%

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Cadena logística

Los procesos logísticos de Musikal se realizan de la siguiente manera:

- 1) Se contacta y entrega la información al agente de aduanas.
 - a. Se elabora la petición de exportación.
- 2) La mercadería se traslada de la fábrica de los proveedores vía terrestre hacia la aduana *export*.
- 3) Se coloca la mercadería en el embarque del puerto de origen.
- 4) Se traslada la mercadería del puerto de origen al puerto del Callao vía marítima.
- 5) Se descarga la mercadería en el puerto del Callao.
- 6) Se entrega la mercadería a la aduana *import* de Perú.
- 7) Se entrega la hoja de transferencia al agente de aduanas.
- 8) Se traslada vía terrestre a nuestro almacén.
- 9) Se distribuye la mercadería a los clientes nacionales.
 - a. Se coloca una cantidad de la mercadería en el camión.

- b. Se descarga en el almacén del cliente nacional.
- 10) Se distribuye la mercadería a los clientes internacionales.
- a. Se contacta y entrega la información al agente de aduanas.
 - 1. Se elabora la petición de exportación.
 - b. Se traslada una cantidad de mercadería de nuestro almacén a la aduana *export* del Perú.
 - c. Se coloca la mercadería en el embarque del puerto del Callao.
 - d. Se traslada la mercadería del puerto del Callao al puerto destino vía marítima.
 - e. Se descarga la mercadería en el puerto destino.
 - f. Se entrega la mercadería a la aduana *import* del país destino.
 - g. Se entrega la hoja de transferencia al agente de aduanas.
 - h. Se traslada al almacén de los clientes internacionales.

En el anexo 2 se muestra el diagrama de flujo del proceso logístico Musikal.

2.4 Acciones estratégicas de Operaciones

En Musikal debemos realizar acciones estratégicas que nos ayuden a cumplir nuestros objetivos y así lograr el crecimiento y rentabilidad proyectado. La eficiencia en costos ha permitido que podamos dar un producto de calidad internacional a un precio menor que el precio del mercado; es por ello que para cumplir nuestros objetivos plantearemos las siguientes acciones operativas:

- Realizar la compra de un edificio que sirva de almacén y a la vez se encuentre ubicado en la Provincia Constitucional del Callao, para que de este modo amplíemos nuestra capacidad de almacén y podamos reducir el tiempo del transporte actual del puerto al almacén.
- Contratar un ingeniero de sistemas para que diseñe un sistema de cobranza que permita una mayor fluidez del dinero en nuestra empresa, ya que hay clientes que tardan en pagar las ventas a crédito, lo cual perjudica en la liquidez y rentabilidad de la empresa.
- Alquiler de la tienda comercial para implementarla y equiparla de modo que funcione también como un *showroom* de la empresa.
- Contratar a una empresa de diseño de interiores para que diseñe la distribución de las áreas en la nueva tienda musical en la cual se destaquen los productos más rentables y atractivos optimizándose el espacio del *showroom* de la empresa.
- Contratar un controlador logístico para un mejor control en la distribución de las ventas hacia nuestros clientes con el objetivo de lograr un mejor tiempo de entrega.
- Contratar una empresa encuestadora para que realice las encuestas de opinión del grado de satisfacción en el proceso de distribución de los productos a nuestros clientes.
- Contratar a una empresa consultora para la investigación en mejoras de procesos de distri-

bución y mejoradores de tiempo de entrega.

- Se implantará el uso del PDCA como herramienta de calidad para poder medir las mejoras de las implementaciones.

2.5 Presupuesto del Plan de Operaciones

Tabla 40. Presupuesto del Plan de Operaciones

Descripción	2014	2015	2016
	US\$	US\$	US\$
Alquiler de tienda comercial.	9.600	9.600	9.600
Contrato de empresa de diseño de interiores.	3.600	-	-
Adquisición de inmueble.	1.200.000		
Implementación PDCA.	2.000		
Contrato de empresa consultora.	12.000	12.000	12.000
Contrato de empresa encuestadora.	1.000	1.000	1.000
Recibo de honorario de ingeniero de sistemas	3.000	-	-
Total Annual	1.231.200	22.600	22.600

Fuente: Elaboración propia.

3. Plan de Recursos Humanos

En Musikal consideramos que la razón de que nuestra imagen corporativa sea nuestra ventaja competitiva sostenible, es debido al equipo de colaboradores quienes tienen un enfoque orientado al cliente y es por este motivo que ellos representan nuestro activo más importante.

Tabla 41. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

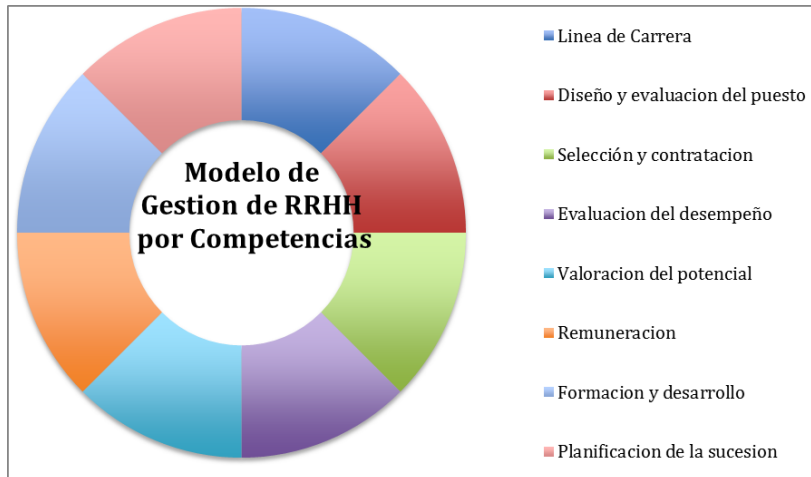
Objetivo	Indicador	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Elaboración de una política de incentivos para el logro de metas, reconocimiento y políticas de desarrollo del personal.	% de metas logradas.	85%	95%	100%
Desarrollar una estructura organizativa de acuerdo a la gestión por competencias y alineada a los objetivos estratégicos.	% de implementación de estructura organizativa.	70%	100%	
Creación de una cultura organizacional.	% del promedio de satisfacción de los colaboradores, a través de encuestas.	65%	75%	85%
Aumento de trabajadores.	Número de trabajadores nuevos.	25	30	35

Fuente: Elaboración propia.

Mostramos las funciones, capacidades y perfiles del personal en el anexo 2.1.

3.1 Modelo de gestión de Recursos Humanos

Gráfico 5. Modelo de gestión de Recursos Humanos



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum Jr. (2005). Elaboración propia.

3.1.1 Línea de carrera

Todos nuestros colaboradores tienen el fiel compromiso de ser considerados en las diferentes oportunidades de ascender y mejorar su posición laboral y económica, de acuerdo al crecimiento de la empresa, lo que genera mayores oportunidades laborales.

Los vendedores pueden ascender a ser supervisores, quienes reciben un premio si todos los vendedores a su cargo cumplen sus metas de ventas, este premio económico representa el reconocimiento a su liderazgo, motivación y compromiso con el crecimiento de la empresa.

Asistentes de gerencia a gerentes de tienda y de gerentes de tienda a gerentes de alguna área de la empresa, pues como política de nuestra empresa está su crecimiento junto con el de nuestros colaboradores. El crecimiento de nuestra empresa hace oportuna la creación de nuevas gerencias, y puestos de trabajo en general, lo cual significa una gran oportunidad para que nuestros colaboradores se sientan motivados en estudiar, capacitarse y conociendo el perfil de cada puesto de trabajo tengan la oportunidad de ocupar mejores posiciones.

3.1.2 Diseño y evaluación del puesto

Actualmente Musikal tiene 10 vendedores, dos asistentes de gerencia y dos gerentes, considerando al gerente general. A continuación una tabla de la planificación de la planilla.

Tabla 42. Diseño y evaluación del puesto

Niveles	Puestos actuales	Competencias actuales	Puestos futuros	Competencias futuras
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general. Gerente de administración y finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis. Trabajo en equipo. Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general. Gerente de administración y finanzas. Gerente de <i>marketing</i>. Gerente de tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis. Trabajo en equipo Inteligencia emocional. Liderazgo. Visión estratégica.
Asistentes	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de gerente general. Asistente de gerente de administración y finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> Organización y orden. Servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de gerente general Asistente de gerente general encargado de la RSE. Asistente de gerente de administración y finanzas. Asistente de gerente de <i>marketing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Organización. Servicio. Proactividad. Creatividad.
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> 10 vendedores en el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque de resultados. Integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> 20 vendedores en el campo. 2 vendedores en tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque de resultados. Integridad. Compromiso.
Supervisores de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> No existe este puesto. 		<ul style="list-style-type: none"> 2 supervisores. 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo. Integridad. Compromiso y responsabilidad.
Controlador logístico.	<ul style="list-style-type: none"> No existe este puesto. 		<ul style="list-style-type: none"> 1 Controlador logístico. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. Organización.
Encargado de almacén.	<ul style="list-style-type: none"> No existe este puesto. 		<ul style="list-style-type: none"> 1 Controlador logístico. 	<ul style="list-style-type: none"> Organización. Responsabilidad. Integridad.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Selección y contratación

El perfil de cada puesto descritos líneas arriba debe encajar perfectamente con el perfil de la persona que ocupe dicho puesto, principio que utilizamos para la política de selección, basado en las capacidades que cada candidato posea, de modo que el que tenga todas las capacidades y perfiles que se requiere para el puesto al que postula, después del proceso de selección, será contratado por un periodo de prueba que será de tres meses, para que dentro de ese tiempo sea evaluado en el puesto, y de cumplir las metas establecidas por la empresa, inmediatamente será contratado y puesto en planilla.

3.1.4 Evaluación del desempeño

Se basa en objetivos específicos, medibles, alcanzables e inspiradores, los cuales serán evaluados constantemente (semanalmente) por la persona que se encuentre en un puesto inmediato superior, siendo el responsable de recibir todos los informes de cada colaborador el gerente general, que es también el responsable de los recursos humanos de nuestra empresa.

El gerente general indicará que se hagan reuniones de *feedback*, en las cuales participará para saber qué problemas causan un menor desempeño y poder tomar medidas para mejorarlo.

3.1.5 Valoración del potencial

Nuestra empresa tiene la política de que cada uno de nuestros colaboradores sienta la motivación para trabajar y realizar su mayor esfuerzo, es por esta razón que nuestra política de remuneraciones está diseñada para que los vendedores que cumplan con sus metas reciban premios económicos que los estimulen a seguir realizando su mejor trabajo; a todos los trabajadores se les reconoce por su esfuerzo y cumplimiento de metas, que son evaluadas por sus superiores inmediatos quienes, como ya hemos mencionado, elevan estas evaluaciones al gerente general, el que otorga diplomas y una distinción frente a todos por los logros obtenidos. Aquellos que se destacan por su alto potencial serán invitados al proceso de selección de nuevas oportunidades laborales que se ofrecerán en nuestra empresa, significando la sola invitación que ya tienen un 50 % de la nota para poder ser contratados en un nuevo puesto laboral dentro de la línea de carrera que ofrece nuestra empresa.

3.1.6 Remuneración

Nuestra empresa tiene el compromiso firme de que nuestra política de remuneración mensual permita motivar al trabajador a realizar un óptimo trabajo, a través de metas alcanzables por él.

Tabla 43. Remuneración

De los gerentes.	El gerente general tiene un remuneración de 2.150,00 dólares americanos, el gerente de <i>marketing</i> y el gerente de administración y finanzas, tienen una remuneración de 1.650,00 dólares americanos, el gerente de tienda tiene una remuneración de 900,00 dólares americanos.
Los asistentes de gerentes.	Todos los asistentes de gerentes reciben una remuneración de 450,00 dólares americanos, solo el asistente del gerente general encargado de coordinar y monitorear toda el área de Responsabilidad Social de la Empresa tiene una remuneración de 600,00 dólares americanos.
De logística.	El controlador logístico recibirá una remuneración 600,00 dólares americanos, y el encargado del almacén de 450,00 dólares americanos.
De los vendedores.	La remuneración consiste en un básico de 350,00 dólares americanos, más un monto variable que será proporcional con el cumplimiento de la meta establecida; la meta establecida para cada vendedor es de 10.800,00 dólares americanos, los montos a pagar por el cumplimiento total o parcial de la meta de venta serán calculados del siguiente modo: <ul style="list-style-type: none">• Por alcanzar el 70% de la meta, el monto variable a pagar será de 110,00 dólares americanos.

- Por alcanzar el 85% de la meta, el monto variable a pagar será de 220,00 dólares americanos.
 - Por alcanzar el 100% de la meta, el monto variable a pagar será de 330,00 dólares americanos.
- La política de la remuneración del supervisor de ventas será la misma que se aplica para un vendedor, puesto que también tiene su meta de vender, sin embargo, además de ello, si logra que todos los vendedores a su cargo lleguen a su meta recibirá un premio de 200,00 dólares americanos.
- El jefe de tienda también es un vendedor, por lo que recibirá incentivos económicos por metas cumplidas.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.7 Formación y desarrollo

Una vez al año nuestra empresa contratará una empresa consultora para que en cada puesto capacite a nuestros colaboradores en mejores prácticas, mejorar la atención al cliente, nuevas técnicas de ventas, motivación y autoestima, lo que potenciará sus capacidades y mejorará su desempeño. A nivel gerencial, se impartirán seminarios de *coach* para mejorar sus competencias gerenciales.

3.1.8 Planificación de la sucesión

Conscientes de que las personas no son eternas y que por diferentes motivos pueden dejar el puesto laboral que poseen, el gerente general desarrollará un plan de sucesión, tomando en cuenta las políticas de línea de carrera, quién será el más indicado para asumir un puesto que ha quedado libre. Dentro de la planificación se encuentra plasmado el interés de la empresa y su política de crecimiento con sus colaboradores, es por ello que se valora mucho la iniciativa y creatividad en cada colaborador, pues ello le permitirá estar constantemente capacitado y preparado para nuevos retos en nuestra empresa.

3.2 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Tabla 44. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Descripción	2014	2015	2016
	US\$	US\$	US\$
Contrato de empresa consultora.	3.000	3.500	4.000
Sueldo del gerente general	30.100	30.100	30.100
Sueldo del asistente de gerente general.	8.400	8.400	8.400
Sueldo del gerente de administración y finanzas	23.100	23.100	23.100
Sueldo del asistente del área de administración y finanzas.	6.300	6.300	6.300
Sueldo de la fuerza de ventas.	52.388	55.267	58.339
Sueldo de supervisor de ventas.	16.800	16.800	16.800
Sueldo de gerente de <i>marketing</i> .	23.100	23.100	23.100
Sueldo de gerente de tienda comercial.	12.600	12.600	12.600
Sueldo de controlador logístico.	8.400	8.400	8.400
Sueldo del encargado del almacén.	7.000	7.000	7.000
Total Anual	191.188	194.567	198.139

Fuente: Elaboración propia.

4. Plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Musikal considera las variables económicas, sociales y medioambientales como ejes estratégicos de su gestión. Para nuestra empresa, la responsabilidad social es un proceso ético y obligatorio tomándose la decisión de implementarla con el objetivo de instituir una gestión socialmente responsable en los siguientes ámbitos: Calidad de vida en la empresa, Ética empresarial, Vinculación de la empresa con la sociedad y Respeto por el medio ambiente.

Musikal es una empresa con 9 años de antigüedad desde su fundación en el mercado de importación y comercialización de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos, sus accionistas consideran de suma importancia elaborar un plan de responsabilidad social empresarial, con la finalidad de poner en marcha acciones concretas que permitan tener un lazo estrecho con sus diversos grupos de interés y al mismo tiempo encontrar un equilibrio con el medio ambiente de manera sostenible.

4.1 Objetivos generales

Contribuir en la transformación, implementación y mejoramiento de los aspectos económico, social y medioambiental, con el crecimiento sostenido y mejora continua de Musikal sobre la base de un compromiso con sus grupos de interés.

Tabla 45. Objetivos generales del Plan de RSE

Objetivo	Indicador	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Posicionar a la empresa entre sus grupos de interés como confiable.	% en el nivel de confianza con los grupos de interés.	80%	85%	90%
Mejorar la imagen corporativa de la empresa, obteniendo una satisfacción del cliente interno.	% del nivel de satisfacción del cliente.	80%	90%	95%

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Compromisos que asume Musikal

- Mantener una política ética y transparente con nuestros accionistas y los grupos de interés.
- Que nuestros productos no contaminen sonoramente el medio ambiente.
- Velar por la salud, educación y el bienestar de nuestros colaboradores y sus familias.
- Contribuir con el desarrollo de nuestros clientes.
- Mantener buenas relaciones con nuestros proveedores para beneficios mutuos.
- La responsabilidad social que se implemente en este plan debe perdurar en el tiempo.
- Afianzar en los trabajadores los valores éticos de la empresa para que se sientan identifica-

dos y repliquen el trabajo que se realizará.

- Promover la participación efectiva de actores clave como las ONG e instituciones públicas, para el apoyo de las acciones que se lleven a cabo.

4.3 Visión de RSE de Musikal

Musikal es una empresa comprometida con sus trabajadores y la comunidad local, buscando que las personas puedan satisfacer sus necesidades, por lo que implementa planes a corto, mediano y largo plazo que mejoren su calidad de vida, encontrando así un equilibrio con la sociedad y el medio ambiente.

4.4 Acciones estratégicas

- Fomentar y practicar una cultura de responsabilidad social, entendiéndose por ella una forma de gestión que atraviesa transversalmente las diferentes áreas de la empresa y que involucra los aspectos centrales del negocio y aquellos que trascienden su actividad.
- Trabajar con cinco prioridades: Desalentar la compra irresponsable de instrumentos que afecten el sentido de la audición con sonidos incómodos; reducir el uso de instrumentos con material tóxico; reusar y reciclar accesorios; respeto irrestricto a los derechos humanos; trabajar junto con las comunidades donde estamos presentes la ética y transparencia.
- Realizar eventos culturales para mejorar el clima laboral de la empresa.
- Confeccionar afiches, paneles y otros medios publicitarios para mejorar la imagen y reputación de la empresa.
- Realizar auditorías con una empresa auditora externa para evaluar los planes de RSE.
- Tener una certificación que acredite que cumplimos con los planes de RSE.

4.5 Presupuesto del Plan de RSE

Tabla 46. Presupuesto del Plan de RSE

Descripción	2014	2015	2016
	US\$	US\$	US\$
Contratar una empresa de auditoría externa para que nos supervise y audite anualmente.	8.000	9.000	10.000
Contratar a una empresa certificadora, para que nos evalúe y monitoree para el otorgamiento de una certificación que acredite que cumplimos con el plan de RSE.	10.000	12.000	14.000
Gastos diversos para eventos culturales y motivacionales en coordinación con RR. HH., supervisados por el asistente de GG (encargado de RSE).	8.000	8.000	8.000
Mejora de imagen de la empresa, a través de paneles publicitarios, dípticos, trípticos y/o afiches, etc.	6.000	6.000	6.000
Donativo para la Teletón	2.000	3.000	4.000
Total Anual	34.000	38.000	42.000

Fuente: Elaboración propia.

5. Iniciativas para el plan funcional de finanzas y evaluación financiera

5.1 Situación financiera actual

La evolución financiera de nuestra empresa en el transcurso de los 9 años de existencia ha permitido que nos ubiquemos en una posición sólida y solvente. Sin embargo, en los dos últimos años por estrategias de la competencia se ha visto afectada la creación de valor de la empresa debido a la falta de planificación, lo cual nos lleva a la necesidad de realizar una eficiente planificación financiera para alcanzar mayores indicadores de rentabilidad y creación de valor. Las ventas se contrajeron significativamente en el 2012 en un 60% con respecto al año anterior. Con el plan estratégico se busca relanzar a la empresa para lograr altos rendimientos financieros y de esta manera recuperar el nivel de solvencia y solidez en el mercado. En la siguiente tabla analizaremos la situación financiera de Musikal en los últimos 5 años:

Tabla 47. Situación financiera actual

	2009	2010	2011	2012	2013
Crecimiento en ventas	5.39%	27.56%	37.19%	-59.83%	26.59%
Utilidad neta/Ventas	17.12%	22.16%	20.88%	0.15%	5.24%
EBIT/Ventas	19.12%	24.16%	22.88%	0.21%	7.24%
Utilidad neta/Patrimonio (ROE)	38.85%	39.07%	33.56%	0.45%	4.69%
Utilidad neta/Activos totales (ROA)	18.60%	23.00%	22.85%	0.21%	3.16%

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla muestra la evolución de la empresa a lo largo de los últimos 5 años. Se muestra la contracción en sus ventas en el 2012 producto de la ineficiente gestión de la empresa y de las acertadas estrategias de la competencia. En el 2013, Musikal ha mejorado sus ventas; sin embargo, la caída de las ventas en el año anterior repercute en el 2013.

Para relanzar la empresa se determina la necesidad de una inversión que permita sostener el gasto de las acciones que se deben realizar. El financiamiento del proyecto estará constituido de la siguiente forma: 70%, aumento de capital de los accionistas y 30%, préstamo financiero. En un inicio la financiación iba a ser cubierta en un 100% por capital de los accionistas, sin embargo, para obtener beneficios del escudo fiscal y con ello dar mayor valor a nuestra empresa se determinó la financiación con apalancamiento financiero del 30% debido a que la industria es muy cíclica al comportamiento de la economía.

5.2 Objetivo general

Administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa con el objetivo de maximizar beneficios y generar mayor valor a través de un crecimiento sostenido.

5.3 Objetivos específicos

Tabla 48 Objetivos específicos

Objetivos	Indicador	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Alcanzar un incremento de ventas.	Crecimiento porcentual en ventas	70%	60%	50%
Alcanzar una rentabilidad de la inversión.	ROI	57,97%	94,05%	128,98%

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Determinación del COK y del WACC

En la tabla 49 mostramos las variables que se tomaron en cuenta para calcular el costo de oportunidad del capital (COK) y del costo promedio ponderado de capital (WACC). Ambos se utilizarán en nuestros flujos de caja incremental como tasa de descuento para poder hallar los indicadores de rentabilidad en los distintos escenarios; es decir, nosotros utilizaremos el VAN, TIR, y el TIR modificado, que utiliza el supuesto de reinversión en el VAN haciendo correcciones a la TIR y ROI.

El COK se utilizará con la finalidad de descontar al flujo de caja financiero ya que dicho flujo es el de caja del accionista. De la misma manera, el WACC será empleado para descontar el flujo de caja económico ya que dicho flujo no posee apalancamiento. A continuación se detallan los supuestos para dichos cálculos.

Tabla 49. Determinación del costo del capital

Parametros del VAN y TIR		
Tasa de costo de oportunidad de los acci	Ke	21.41%
Capital propio	E	848260
Deuda financiera contraída	D	363540
Costo de la deuda financiera	Kd	12%
Tasa de impuesto a la Renta	T	30%
Costo Promedio Ponderado de Capital	WACC	17.51%
Fórmula del CAPM para hallar Ke es:		
Costo de capital del inversionista	Ke	21.41%
Prima del Mercado	CRP	8.43%
Riesgo país Perú	rp	1.94%
Beta del sector	β	2.54

Fuente: Datos de Damodaran. Elaboración propia.

5.5 Escenarios

5.5.1 Escenario pesimista

En el análisis de sensibilidad del mercado se puede observar que a pesar de que la demanda disminuye en un 35,81% el proyecto sigue siendo atractivo puesto que en dicho escenario los indicadores de rentabilidad siguen siendo positivos. Ver el anexo 6.

5.5.2 Escenario esperado

En nuestro escenario esperado se reflejan los objetivos que posee el presente plan estratégico, lo que nos indica el crecimiento en ventas de 70%, 60% y 50% en el 2014, 2015 y 2016, respectivamente. Ver el anexo 7.

5.6 Conclusiones

Nuestra empresa ha obtenido en los tres escenarios VAN, TIR, TIR modificado positivos como también ROI positivos; es decir, ha mostrado rentabilidad hasta en el peor escenario, lo que demuestra la viabilidad del planeamiento estratégico para lograr el relanzamiento de Musikal como una empresa sólida y rentable en el mercado nacional e internacional.

Tabla 50. Resumen de gastos e inversión

RESUMEN DE LOS GASTOS E INVERSIÓN			
	2014	2015	2016
PLAN DE MARKETING	210,500	76,000	103,400
PLAN DE OPERACIONES	1,231,200	22,600	22,600
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	223,267	274,448	342,521
PLAN DE RSE	32,000	35,000	38,000
TOTAL	1,696,967	408,048	506,521

Fuente: Elaboración propia.

6. Plan de contingencia

Nuestra empresa considera necesario la elaboración de un plan de contingencia en el caso de que sucedan dos situaciones que no podrían considerarse dentro del desarrollo normal de la empresa, amenazas que no se podrían evitar, sin embargo sí se puede planificar las medidas inmediatas que se deben tomar para evitar un impacto negativo y asegurar el normal funcionamiento de Musikal.

Por este motivo consideramos las acciones a seguir ante estas dos situaciones:

6.1 Primera situación

Que el fallo de la Corte de la Haya sobre el diferendo marítimo entre Perú y Chile ocasione un enfriamiento económico en las relaciones de ambos países. Sea cual sea el fallo de la Corte de la Haya esto se podría dar, y aunque tenemos un TLC firmado con nuestro par chileno, existen otros tipos de barreras que se puedan crear como por ejemplo, en el caso de que el fallo nos favorezca, el rechazo de la población por comprar productos que sean importados desde Perú, por ser un tema que genera un nacionalismo extremo, incentivaría a nuestros clientes del país

vecino a no importar nuestros productos, por ser una empresa peruana.

Frente a esta situación nuestra acción sería la siguiente:

Dirigir nuestros productos al mercado estadounidense, donde nuestro principal cliente tiene gran demanda de nuestros productos, e inmediatamente aseguramos su venta, y evitar que nuestra empresa detenga su crecimiento.

6.2 Segunda situación

Que nuestros proveedores den señales de negociar con otras empresas la representación de sus marcas. En Musikal tenemos firmados con nuestros proveedores contratos de exclusividad para la representación de sus marcas por los siguientes 10 años, teniendo la cláusula de primera opción para renovar dichos contratos. Sin embargo, nuestros proveedores podrían dar en representación sus marcas a otra empresa, pagando la penalidad por no cumplir con el contrato, situación que nos llevaría a tener que tomar una decisión rápida, porque estos acuerdos se pueden dar a conocer el mismo día que se deseen ejecutar.

Frente a esta situación nuestras acciones serían las siguientes:

Nuestra empresa realiza visitas anuales a las fábricas de los proveedores en China, en dichos viajes se incluirá las visitas a otras empresas proveedoras, considerando que podrían ser nuestros futuros clientes e iniciar conversaciones sobre futuros negocios.

Asimismo consideramos que Musikal debe llevar a cabo un estudio de mercado sobre ingresar al mercado productos con nuestra marca propia, comercializando productos cuya marca sería de nuestra propiedad.

Musikal tiene registrado en Perú cada marca representada de modo que si alguno de nuestros proveedores desea resolver el contrato y otorgar a otra empresa la representación de sus marcas, tendría que primero solicitar permiso a nuestra empresa para que les otorguemos la cesión de las marcas registradas

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (BSC)

El cuadro de mando integral de Musikal, como se puede ver en el anexo 9, nos permite ver la manera en que los recursos de la empresa están orientados hacia el logro de las estrategias diseñadas para el largo plazo, midiendo periódicamente con indicadores y metas propuestas para el corto plazo. Las perspectivas que se utilizan para dicho cuadro son las siguientes: perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento, las cuales se verán relacionadas entre sí mediante un análisis de causa-efecto y vincularlas con las estrategias planteadas.

Con la implementación del cuadro de mando integral, Musikal llegará a alcanzar las visiones y metas en la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje, para así buscar el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Asimismo, la implementación de los indicadores y metas propuestas ayudarán a tener un mejor control de los avances y poder tomar decisiones sobre las metas que no se logren alcanzar. Se pueden observar en los anexos 10 y 11 las metas propuestas para los años 2014, 2015 y 2016.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Luego de nuestra investigación y análisis, concluimos para Musikal que:

1. El sector de comercialización de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios conexos posee un rápido crecimiento, siendo en parte como consecuencia del crecimiento de nuestro PBI, y el interés por más personas en aprender a tocar un instrumento musical y por ende adquirir un equipo de audio profesional.
2. Musikal tiene como ventaja competitiva de liderazgo de costos tipo 2, donde compite con productos que ofrecen atributos muy valorados por los clientes, similares a los que ofrece la competencia, pero al menor precio del mercado, esto debido a que nuestros costos son menores. Musikal busca alcanzar la mayor satisfacción del cliente y ser competitiva en el sector.
3. Una fortaleza de Musikal, fuente de ventaja competitiva sostenible, es tener una buena imagen corporativa, debido a que ofrece productos de calidad a un precio competitivo, y se preocupa en mantener lazos estrechos con sus grupos de interés, esto genera la oportunidad de alcanzar ingresar a nuevos mercados, como Chile y Estados Unidos.
4. El no haber logrado un crecimiento sostenido y no haber alcanzado una mayor participación de mercado se debió a una mala gestión, pues se tomaron decisiones estratégicas inadecuadas, sin embargo, el presente plan ofrece las estrategias que permitirán reducir las debilidades y aumentar las fortalezas presentes.

Recomendaciones

Recomendamos a Musikal:

1. Ejecutar cada una de las estrategias que sugerimos en el presente plan, ya que están alineadas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos generales:
 - Consolidar la participación de mercado.
 - Introducir nuestros productos en Chile y Estados Unidos, a través de la exportación.
2. Integrarse hacia delante, a través de una tienda comercial dirigida y diseñada para el consumidor final, que ofrezca una propuesta diferente a los clientes, donde se pueda ver tocar en vivo a músicos reconocidos y los clientes puedan tocar con ellos.
3. Recomendamos que el financiamiento de la inversión sea el 30% por apalancamiento financiero, esto para aprovechar el escudo fiscal, lo cual genera valor a la empresa, y además por el riesgo que representa la demanda cíclica del mercado.
4. Aumentar el compromiso de responsabilidad social empresarial, de modo que se fortalezcan los lazos con todos sus grupos de interés, para mantener una buena imagen corporativa y seguir agregando valor a la empresa.

Bibliografía

Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor”. *Palermo Business Review* N° 2, 2008.

Banco Mundial: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>.

Barney, J. B. y Griffin, R. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Becerra Marsano, Ana María y García Vega, Emilio (2013). *Planeamiento estratégico para Micro y Pequeñas Empresas*. Lima: Centro de Investigación UP.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª ed. México D.F.: Pearson.

Derek, Abell (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Estados Unidos: Prantice Hall.

Gómez, Luis; Balkin, David y Cardy, Robert (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5ª ed. Madrid: Pearson.

Hax, Arnold y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. 1ª ed. Buenos Aires: Ediciones Gránica.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, Jhon (2005). *Administración: un enfoque casado en competencias*. 10ª ed. México D.F.: Thomson.

Jernej, Sekolec (2004). *Contratos de comercio internacional*. 4ª ed. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard (2011). *Dirección estratégica*. 7ª ed. Madrid: Pearson.

Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2006). *Dirección de Marketing*. 12ª ed. México D.F.: Pearson.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México D.F.: Pearson.

Mayorga, David y Araujo, Patricia (2013). *El Plan de Marketing*. 2ª ed. Lima: UP.

Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian y Voyer, John (1997). *El proceso estratégico*. 1ª ed. México: Pearson Educación.

Norton, David y Kaplan, Robert (2009). *El cuadro de mando integral*. 3ª ed. Barcelona: Grupo Planeta.

Porter, Michael E. (1994). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1ª ed. México D.F.: CECSA.

Revista Futuros: <http://www.revistafuturos.info>.

Ross, Stephen; Westerfield, Randolph y Jaffe, Jeffrey (2005). *Finanzas corporativas*. 7ª ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana editores.

Schwalb, María Matilde y Malca, Óscar (2008). *Responsabilidad Social, fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. 2ª ed. Lima: UP.

Schwalb, María Matilde y García, Emilio (2004). *Buenas prácticas peruanas de Responsabilidad Social Empresarial*. 1ª ed. Lima: UP.

Thompson, Arthur y Strickland III, A. J. (2012). *Dirección y administración estratégicas*. 18ª ed. México: McGraw Hill.

Tong, Jesús (2009). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. 1ª ed. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.

Transparencia Internacional: <http://www.transparency.org/country>.

World Medical Association: <http://www.wma.net/es/30publications/10policies/n3/>

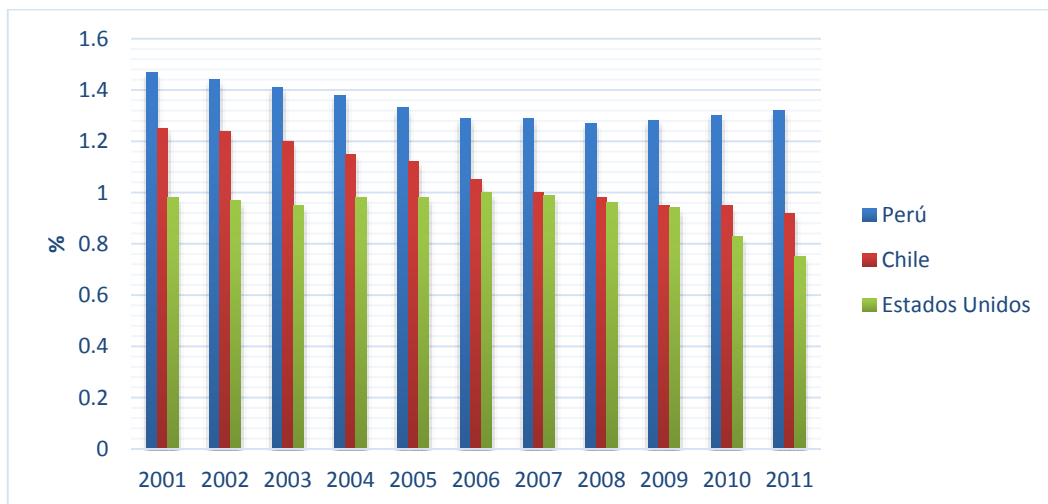
Anexos

Anexo 1. Gráfico de población de Perú, Chile y Estados Unidos



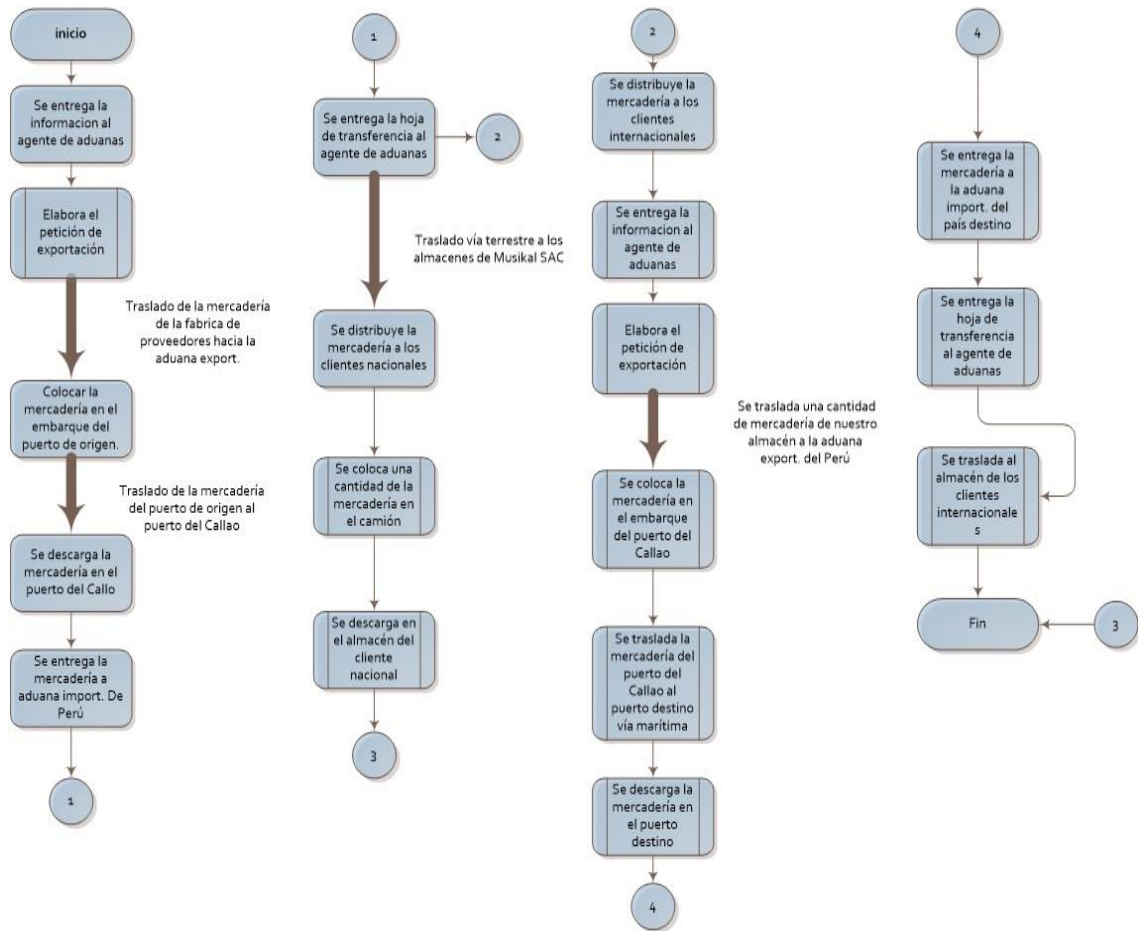
Fuente: Banco Mundial.

Anexo 1.1 Crecimiento de la población en Perú, Chile y Estados Unidos



Fuente: Banco Mundial.

Anexo 2. Diagrama de flujo del proceso logístico de Musikal



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2.1 Funciones, capacidades y perfiles del personal

CARGO	FUNCIONES DEL PERSONAL	CAPACIDADES	PERFILES
Gerente de <i>marketing</i> y ventas	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir los objetivos de corto, mediano y largo plazo del plan de <i>marketing</i>, siendo el responsable de ejecutar el mencionado plan, diseñando y elaborando acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos Planificar, dirigir, aplicar y establecer nuevas estrategias en lo referente a precios, productos, plaza y promoción. Diseñar y proponer la creación y oferta de nuevos productos y servicios. Realizar estudios de investigación de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad. Innovación. Alto de sentido de iniciativa. Capacidad de gestión. Calidad de servicio. Habilidad para la negociación. Visión estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Edad: Mayor de 30 años. Ser egresado de Administración de Empresas o afines con más de 6 años de experiencia. Dominio de inglés y español.

Gerente de tienda.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos que asigna la empresa en la tienda para asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas y de rentabilidad, asegurando así el cumplimiento de la cuota de venta y margen asignado a la tienda. • Asegurar que la tienda cumpla con los estándares de presentación y atención al cliente establecido por nuestra empresa; él responde por el inventario de productos y activos de la tienda. • Evaluación del personal a su cargo, retroalimentación constante para oportunidades de mejoras y propuestas eficientes para minimizar los gastos de la tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo en equipo. • Orientación a resultados. • Innovación y creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 30 años. • Experiencia laboral no menor de 3 años en empresas similares. • Contar con estudios técnicos o universitarios de Administración de Empresas, <i>marketing</i>, o carreras similares. • Dominio de inglés y español. • Conocimiento de <i>Office</i> intermedio.
Asistente de gerente general encargado de la RSE.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de coordinar y monitorear el área de responsabilidad social de la empresa. • Solicitar informes a cada área gerencial de la empresa sobre el cumplimiento de las políticas. • Brindar informes sobre avance y observaciones de las áreas de la empresa al gerente general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad interpersonal. • Proactividad. • Comunicación. • Responsabilidad. • Innovación y creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Entre 20 y 28 años. • Egresado o estudiante de administración o afines, a partir de 7mo. ciclo. • Tener 1 año de experiencia como asistente de gerencia. • Haber llevado diplomado o cursos sobre RSE.
Asistente de gerente de <i>marketing</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte y respaldo al gerente de <i>marketing</i> para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, brinda apoyo y seguimiento del plan de <i>marketing</i> a la gerencia. • Monitorear los indicadores de ventas. • Responsable de ejecutar las acciones a llevarse a cabo para realizar los estudios de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Habilidad analítica. • Innovación y creatividad. • Proactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Entre 20 y 28 años. • Egresado o estudiante de administración o afines, a partir de 7mo. ciclo. • Tener 1 año de experiencia en puesto similar.
Controlador logístico.	<ul style="list-style-type: none"> • Control a las empresas tercerizadas en la distribución de los productos hacia nuestros clientes con el objetivo de lograr un mejor tiempo de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización. • Trabajo en equipo. • Responsabilidad. • Integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 28 años. • Experiencia mínima de 1 año trabajando en almacén. • Conocimiento básico de <i>Office</i>.
Encargado de Almacén.	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la entrada y salida del inventario. • Coordinar con el controlador logístico las salidas del inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización. • Responsabilidad. • Integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 28 años. • Experiencia mínima de 1 año en almacén. • Conocimiento básico de <i>Office</i>.

Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y organiza la agenda del gerente general, el gerente de operaciones y el gerente de <i>marketing</i>. • Recepción de documentos, brindar información a los clientes, recepción de llamadas telefónicas, redacción de todo tipo de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad interpersonal. • Tolerancia y buen trato. • Proactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Entre 20 a 28 años. • Ser egresada de la carrera de secretariado. • Tener experiencia mínima de 1 año.
Supervisor de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener a su cargo 10 vendedores, quienes deben cumplir sus metas de ventas. • Informar al gerente de <i>marketing</i> los pedidos, así como las observaciones de los clientes sobre los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Proactividad. • Innovación y creatividad. • Trabajar bajo presión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mayor de 28. • Experiencia en ventas mínimo 4 años. • Experiencia como supervisor de ventas mínimo 1 año. • Conocimiento básico de Office.

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 3. Flujo de caja sin la aplicación del plan estratégico

Flujo de caja (sin la aplicación del plan estratégico)				
Periodo	0	2014 1	2015 2	2016 3
Ingresos		1,242,165	1,309,695	1,458,486
Ventas		1,242,165	1,309,695	1,458,486
Costos de inversión				
Edificio				
Equipo				
Gastos preoperativos				
Alquiler de tienda comercial				
Costos de operación		(166,660)	(123,528)	(70,359)
Administración		(30,100)	(30,100)	30,100
Ventas		(136,560)	(93,428)	(100,459)
Pago a proveedores		(422,756)	(612,583)	(664,371)
Sub total		652,749	573,584	723,755
Depreciación		(170,000)	(170,000)	(170,000)
Total bruto		482,749	403,584	553,755
Impuesto (30%)		(144,825)	(121,075)	(166,127)
Flujo de caja económico		337,924	282,509	387,629

Anexo 3.1 Flujo de caja con la aplicación del plan estratégico en el escenario esperado

Escenario Esperado				
Flujo de caja (con la aplicación del plan estratégico)				
Periodo	0	2014 1	2015 2	2016 3
Ingresos		8,113,561	9,380,570	11,069,915
Ventas		8,113,561	9,380,570	11,069,915
Costos de inversión		0	0	0
Edificio	(1,200,000)			
Equipo	(7,000)			
Gastos preoperativos	(4,800)			
Alquiler de tienda comercial	(4,800)			
Costos de operación		(536,007)	(449,688)	(548,641)
Administración		(147,500)	(144,400)	(147,900)
Ventas		(388,507)	(305,288)	(400,741)
Pago a proveedores		(5,745,217)	(6,555,529)	(7,393,452)
Sub total	(1,211,800)	1,832,337	2,375,353	3,127,821
Depreciación		(350,000)	(350,000)	(350,000)
Total bruto	(1,211,800)	1,482,337	2,025,353	2,777,821
Impuesto (30%)		(444,701)	(607,606)	(833,346)
Flujo de caja económico	(1,211,800)	1,037,636	1,417,747	1,944,475
Servicio de deuda (nominal)	363,540	(164,805)	(150,263)	(135,722)
Principal	363,540			
Amortización		(121,180)	(121,180)	(121,180)
Intereses		(43,625)	(29,083)	(14,542)
Escudo fiscal por interes		13,087	8,725	4,362
Flujo de caja financiero	(848,260)	885,919	1,276,209	1,813,115

Anexo 4. Flujo de caja con la aplicación del plan estratégico en el escenario pesimista

Escenario Pesimista				
Flujo de caja (con la aplicación del plan estratégico)				
		2014	2015	2016
Periodo	0	1	2	3
Ingresos		7,276,312	7,904,086	9,060,517
Ventas		7,276,312	7,904,086	9,060,517
Costos de inversión	(1,207,000)	0	0	0
Edificio	(1,200,000)			
Equipo	(7,000)			
Gastos preoperativos	(4,800)			
Alquiler de tienda comercial	(4,800)			
Costos de operación		(502,517)	(396,104)	(468,265)
Administración		(147,500)	(144,400)	(147,900)
Ventas		(355,017)	(251,704)	(320,365)
Pago a proveedores		(5,291,990)	(5,327,055)	(6,587,669)
Sub total	(1,211,800)	1,481,805	2,180,927	2,004,582
Depreciación		(350,000)	(350,000)	(350,000)
Total bruto	(1,211,800)	1,131,805	1,830,927	1,654,582
Impuesto (30%)		(339,541)	(549,278)	(496,375)
Flujo de caja económico	(1,211,800)	792,263	1,281,649	1,158,208
Servicio de deuda (nominal)				
Principal	363,540	(164,805)	(150,263)	(135,722)
Amortización	363,540	(121,180)	(121,180)	(121,180)
Intereses		(43,625)	(29,083)	(14,542)
Escudo fiscal por intereses		13,087	8,725	4,362
Flujo de caja financiero	(848,260)	640,546	1,140,111	1,026,849

Anexo 5. Flujo de caja con la aplicación del plan estratégico en el escenario optimista

Escenario Optimista				
Flujo de caja (con la aplicación del plan estratégico)				
		2014	2015	2016
Periodo	0	1	2	3
Ingresos		10,039,046	12,461,345	15,691,078
Ventas		10,039,046	12,461,345	15,691,078
Costos de inversión	(1,211,800)	0	0	0
Edificio	(1,200,000)			
Equipo	(7,000)			
Gastos preoperativos	(4,800)			
Alquiler de tienda comercial	(4,800)			
Costos de operación		(613,027)	(572,919)	(733,488)
Administración		(147,500)	(144,400)	(147,900)
Ventas		(465,527)	(428,519)	(585,588)
Pago a proveedores		(6,949,499)	(8,610,540)	(10,637,128)
Sub total	(1,216,600)	2,476,520	3,277,887	4,320,462
Depreciación		(350,000)	(350,000)	(350,000)
Total bruto	(1,216,600)	2,126,520	2,927,887	3,970,462
Impuesto (30%)		(637,956)	(878,366)	(1,191,139)
Flujo de caja económico	(1,216,600)	1,488,564	2,049,521	2,779,324
Servicio de deuda (nominal)				
Principal	364,980	(165,458)	(150,858)	(136,259)
Amortización	364,980	(121,660)	(121,660)	(121,660)
Intereses		(43,798)	(29,198)	(14,599)
Escudo fiscal		13,139	8,760	4,380
Flujo de caja financiero	(851,620)	1,336,246	1,907,422	2,647,444

Anexo 6. Flujo incremental del escenario pesimista

Flujo incremental del escenario pesimista				
WACC = 17.51%				
Período	0	2014	2015	2016
		1	2	3
Ingresos		6,034,147	6,594,391	7,602,031
Ventas		6,034,147	6,594,391	7,602,031
Costos de inversión	(1,207,000)			
Edificio	(1,200,000)			
Equipo	(7,000)			
Gastos preoperativos	(4,800)			
Alquiler de tienda comercial	(4,800)			
Costos de operación		(335,857)	(272,576)	(397,906)
Administración		(117,400)	(114,300)	(178,000)
Ventas		(218,457)	(158,276)	(219,906)
Pago a proveedores		(4,869,233)	(4,714,472)	(5,923,297)
Sub total	(1,211,800)	829,056	1,607,344	1,280,827
Depreciación		(180,000)	(180,000)	(180,000)
Total bruto	(1,211,800)	649,056	1,427,344	1,100,827
Impuesto (30%)		(194,717)	(428,203)	(330,248)
Flujo de caja económico	(1,211,800)	454,339	999,140	770,579
Tasa de descuento	1.00	1.18	1.38	1.62
FCE descontado	(1,211,800)	386,644	723,582	474,907
TASA DE DESCUENTO		17.51%		ROI
VAN ECONÓMICO		373,333	2014	37.64%
TIRE		14%	2015	82.78%
TIRE MODIFICADA		9%	2016	63.84%
COK = 21.41%				
Período	0	2014	2015	2016
		1	2	3
Ingresos		6,034,147	6,594,391	7,602,031
Ventas		6,034,147	6,594,391	7,602,031
Costos de inversión	(1,207,000)			
Edificio	(1,200,000)			
Equipo	(7,000)			
Gastos preoperativos	(4,800)			
Alquiler de tienda comercial	(4,800)			
Costos de operación		(335,857)	(272,576)	(397,906)
Administración		(117,400)	(114,300)	(178,000)
Ventas		(218,457)	(158,276)	(219,906)
Pago a proveedores		(4,869,233)	(4,714,472)	(5,923,297)
Escudo fiscal por depreciación				
Sub total	(1,211,800)	829,056	1,607,344	1,280,827
Depreciación		(180,000)	(180,000)	(180,000)
Total bruto	(1,211,800)	649,056	1,427,344	1,100,827
Impuesto (30%)		(194,717)	(428,203)	(330,248)
Flujo de caja económico	(1,211,800)	454,339	999,140	770,579
Principal	363,540			
Amortización		(121,180)	(121,180)	(121,180)
Intereses		(43,625)	(29,083)	(14,542)
Escudo fiscal por interes		13,087	8,725	4,362
Flujo de caja financiero	(848,260)	302,622	857,602	639,220
Tasa de descuento	1.00	1.21	1.47	1.79
FCF descontado	(848,260)	249,252	581,783	357,160
TASA DE DESCUENTO			21.41%	
VAN FINANCIERO			339,935	
TIRF			18%	
TIRF MODIFICADA			12%	

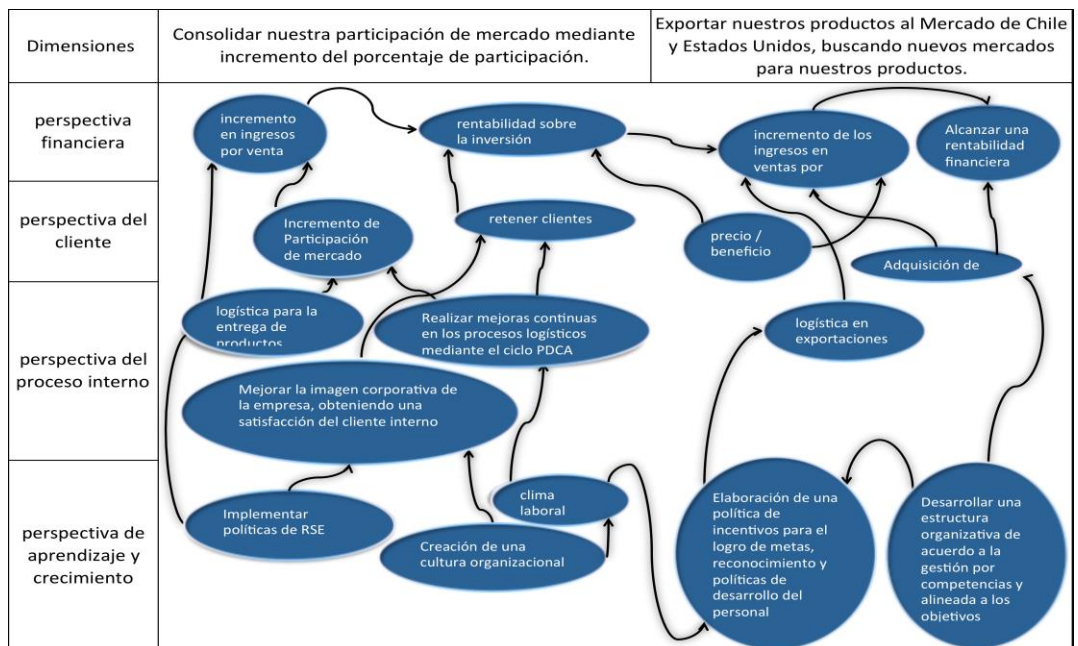
Anexo 7. Flujo incremental del escenario esperado

Flujo incremental del escenario esperado					
WACC = 17.51%		2014		2015	2016
Periodo	0	1	2	3	
Ingresos		6,871,396	8,070,875	9,611,429	
Ventas		6,871,396	8,070,875	9,611,429	
Costos de inversión	(1,207,000)				
Edificio	(1,200,000)				
Equipo	(7,000)				
Gastos preoperativos	(4,800)				
Alquiler de tienda comercial	(4,800)				
Costos de operación		(369,347)	(326,160)	(478,282)	
Administración		(117,400)	(114,300)	(178,000)	
Ventas		(251,947)	(211,860)	(300,282)	
Pago a proveedores		(5,322,460)	(5,942,946)	(6,729,081)	
Sub total	(1,211,800)	1,179,588	1,801,769	2,404,066	
Depreciación		(180,000)	(180,000)	(180,000)	
Total bruto	(1,211,800)	999,588	1,621,769	2,224,066	
Impuesto (30%)		(299,876)	(486,531)	(667,220)	
Flujo de caja económico	(1,211,800)	699,712	1,135,238	1,556,846	
Tasa de descuento	1.00	1.18	1.38	1.62	
FCE descontado	(1,211,800)	595,456	822,145	959,483	
TASA DE DESCUENTO		17.51%		ROI	
VAN ECONÓMICO		1,165,284	2014	57.97%	
TIRE		39%	2015	94.05%	
TIRE MODIFICADA		33%	2016	128.98%	
COK = 21.41%		2014		2015	2016
Periodo	0	1	2	3	
Ingresos		6,871,396	8,070,875	9,611,429	
Ventas		6,871,396	8,070,875	9,611,429	
Costos de inversión	(1,207,000)				
Edificio	(1,200,000)				
Equipo	(7,000)				
Gastos preoperativos	(4,800)				
Alquiler de tienda comercial	(4,800)				
Costos de operación		(369,347)	(326,160)	(478,282)	
Administración		(117,400)	(114,300)	(178,000)	
Ventas		(251,947)	(211,860)	(300,282)	
Pago a proveedores		(5,322,460)	(5,942,946)	(6,729,081)	
Escudo fiscal por depreciación					
Sub total	(1,211,800)	1,179,588	1,801,769	2,404,066	
Depreciación		(180,000)	(180,000)	(180,000)	
Total bruto	(1,211,800)	999,588	1,621,769	2,224,066	
Impuesto (30%)		(299,876)	(486,531)	(667,220)	
Flujo de caja económico	(1,211,800)	699,712	1,135,238	1,556,846	
Principal	363,540				
Amortización		(121,180)	(121,180)	(121,180)	
Intereses		(43,625)	(29,083)	(14,542)	
Escudo fiscal por intereses		13,087	8,725	4,362	
Flujo de caja financiero	(848,260)	547,994	993,700	1,425,487	
Tasa de descuento	1.00	1.21	1.47	1.79	
FCF descontado	(848,260)	451,350	674,110	796,482	
			21.41%		
			1,073,683		
			49%		
			39%		

Anexo 8. Flujo incremental del escenario optimista

Flujo incremental del escenario optimista				
WACC = 17.51%				
Periodo	0	2014	2015	2016
		1	2	3
Ingresos		8,796,880	11,151,650	14,232,592
Ventas		8,796,880	11,151,650	14,232,592
Costos de inversión	(1,207,000)			
Edificio	(1,200,000)			
Equipo	(7,000)			
Gastos preoperativos	(4,800)			
Alquiler de tienda comercial	(4,800)			
Costos de operación		(446,367)	(449,391)	(663,128)
Administración		(117,400)	(114,300)	(178,000)
Ventas		(328,967)	(335,091)	(485,128)
Pago a proveedores		(6,526,742)	(7,997,957)	(9,972,756)
Sub total	(1,211,800)	1,823,772	2,704,303	3,596,707
Depreciación		(180,000)	(180,000)	(180,000)
Total bruto	(1,211,800)	1,643,772	2,524,303	3,416,707
Impuesto (30%)		(493,131)	(757,291)	(1,025,012)
Flujo de caja económico	(1,211,800)	1,150,640	1,767,012	2,391,695
Tasa de descuento	1.00	1.18	1.38	1.62
FCE descontado	(1,211,800)	979,197	1,279,678	1,474,000
TASA DE DESCUENTO		17.51%		ROI
VAN ECONÓMICO		2,521,075	2014	95.33%
TIRE		78%	2015	146.40%
TIRE MODIFICADA		46%	2016	198.15%
COK = 21.41%				
Periodo	0	2014	2015	2016
		1	2	3
Ingresos		8,796,880	11,151,650	14,232,592
Ventas		8,796,880	11,151,650	14,232,592
Costos de inversión	(1,207,000)			
Edificio	(1,200,000)			
Equipo	(7,000)			
Gastos preoperativos	(4,800)			
Alquiler de tienda comercial	(4,800)			
Costos de operación	0	(446,367)	(449,391)	(663,128)
Administración		(117,400)	(114,300)	(178,000)
Ventas		(328,967)	(335,091)	(485,128)
Pago a proveedores		(6,526,742)	(7,997,957)	(9,972,756)
Escudo fiscal por depreciación				
Sub total	(1,211,800)	1,823,772	2,704,303	3,596,707
Depreciación		(180,000)	(180,000)	(180,000)
Total bruto	(1,211,800)	1,643,772	2,524,303	3,416,707
Impuesto (30%)		(493,131)	(757,291)	(1,025,012)
Flujo de caja económico	(1,211,800)	1,150,640	1,767,012	2,391,695
Principal	363,540			
Amortización		(121,180)	(121,180)	(121,180)
Intereses		(43,625)	(29,083)	(14,542)
Escudo fiscal por intereses		13,087	8,725	4,362
Flujo de caja financiero	(848,260)	1,012,010	1,634,199	2,264,698
Tasa de descuento	1.00	1.21	1.47	1.79
FCF descontado	(848,260)	833,533	1,108,614	1,265,387
TASA DE DESCUENTO		21.41%		
VAN FINANCIERO		2,359,273		
TIRF		101%		
TIRF MODIFICADA		56%		

Anexo 9. Diagrama de causa-efecto



Anexo 10. Cuadro de mando de la estrategia de consolidar nuestra participación en el mercado

Dimensiones	Objetivos estratégicos	Indicadores	Blancos (metas 2014)	Blancos (metas 2015)	Blancos (metas 2016)	Programa de acción	Encargados
Perspectiva financiera	* incremento en ingresos por ventas * rentabilidad	* incremento porcentual en ventas producto/servicio * ROI	* 70% * ROI 58%	* 60% * ROI 94%	* 50% * ROI 129%	* información sobre resultados * Planes estratégicos y metas en ventas	* administración y finanzas
Perspectiva del cliente	* adquirir y retener clientes * participación de mercado	* % de clientes activos * % de participación de mercado	* 60% de clientes activos * Participación del mercado 3.13%	* 70% de clientes activos * Participación del mercado 3.70%	* 75% de clientes activos * Participación del mercado 4.08%	* programa de contacto con el cliente * Realizar eventos de música para captar a nuevos clientes * benchmarking	* Marketing
Perspectiva del proceso interno	* entrega de productos * Realizar mejoras continuas en los procesos logísticos mediante el ciclo PDCA * Mejorar la imagen corporativa de la empresa, obteniendo una satisfacción del cliente interno.	* satisfacción del cliente respecto al tiempo de entrega * % de optimización de los procesos logísticos * % del nivel de satisfacción del cliente	* 80% * 55% * 80%	* 85% * 70% * 90%	* 95% * 95% * 95%	* Mejorar los diseños de distribución * implementar normas para la optimización de los procesos * Buscar la relación de la empresa con el cliente para mejorar la imagen corporativa	* controlador logístico * encargado del almacén * Marketing
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	* Implementar políticas de RSE * clima laboral * Creación de una cultura organizacional	* % de implementación en las áreas de la empresa * satisfacción del empleado * % del promedio de satisfacción de los colaboradores, a través de encuestas	* 50% en todas las áreas * clima laboral superior al 65% * 65%	* 75% en todas las áreas * clima laboral superior al 75% * 75%	* 100% en todas las áreas * clima laboral superior al 85% * 85%	* Charlas y conferencias * mejoramiento de las instalaciones * Sensibilizar sobre las políticas de RSE	* Asistente de gerente general

Anexo 11. Cuadro de mando de la estrategia de exportar nuestros productos a Chile y Estados Unidos

Dimensiones	Objetivos estratégicos	Indicadores	Blancos (metas 2014)	Blancos (metas 2015)	Blancos (metas 2016)	Programa de acción	Encargados
Perspectiva financiera	* incremento en los ingresos por exportación * Alcanzar una rentabilidad financiera	* porcentaje de ventas por exportación * ROE	* 33.44% * 17%	* 34.70% * 19%	* 35.96% * 21%	* Programas de evaluación a nuevos compradores * seguimiento a los indicadores de incremento de las finanzas	* administración y finanzas
Perspectiva del cliente	* Adquisición de nuevas marcas * Precio/beneficio	* número de marcas representadas * encuestas de calidad del producto	* 6 marcas representadas * 90% de satisfacción por el producto	* 8 marcas representadas * 95% de satisfacción por el producto	* 12 marcas representadas * 95% de satisfacción por el producto	* Valor agregado al servicio * alianzas con marcas estratégicas * Promociones de nuevas marcas	* Marketing
Perspectiva del proceso interno	* logísticas en exportaciones	* % de optimización en los procesos de exportación	* 100%	* 100%	* 100%	* optimizar la logística de exportación	* controlador logístico
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	* Elaboración de una política de incentivos para el logro de metas, reconocimiento y políticas de desarrollo del personal * Desarrollar una estructura organizativa de acuerdo a la gestión por competencias y alineada a los objetivos estratégicos	* % metas logras * % de implementación de estructura organizativa	* 85% * 70%	* 95% * 100%	* 100% * 100%	* Fomentar una cultura de superación personal y desarrollo social * Capacitación del personal en los temas de la visión de la empresa	* Asistente de gerente general

Notas biográficas

Jenry Omar Chávez Sáenz

Nació en Lima, en 1985. Abogado titulado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, perteneciente al Ilustre Colegio de Abogados de Lima, con estudios de maestría en Derecho en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y diplomado en Administración de Asociaciones Público Privadas en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de 6 años de experiencia como asesor y consultor de pequeñas y medianas empresas, en el área de derecho civil, comercial, empresarial y arbitraje. Fundador de la empresa Consultoría Especializada en Soluciones Empresariales, Consultese S.A.C.

Isaac Euclides Ferruzo Gómez

Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios de especialización en Finanzas y mercado de capitales en el Instituto Peruano de Mercado de Capitales (IPEMEC) y Gestión de Pymes en el Colegio de Contadores de Lima.

Cuenta con más de 10 años de experiencia laboral en el sector de la banca tradicional y de la Micro y Pequeña Empresa. Actualmente desempeña el cargo de Jefe de Crédito Comercial en Mibanco, el Banco de la Microempresa S.A.