



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CIEN PIES  
PRODUCCIONES 2018-2020”**

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

**Presentado por**

**Sra. Jessica Karina Chavez Gallegos  
Sr. Luis Fernando Martinez De La Cruz  
Sr. Diego Jose Enrique Rosado Laos**

**Asesor: Profesor Oscar de Azambuja Donayre**

**[0000-0001-5014-5513](tel:0000-0001-5014-5513)**

**2018**

El presente trabajo está dedicado a Dios, por protegernos durante todo el camino y darnos fuerzas para superar los obstáculos y dificultades; a nuestras familias por su apoyo incondicional y Dánika Mariel por ese gran empuje a pesar de su corta existencia.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	2
1.1. Entorno político.....	2
1.2. Entorno económico .....	3
1.3. Entorno social .....	4
1.4. Entorno tecnológico .....	5
1.5. Entorno ecológico .....	6
1.6. Entorno global.....	7
1.7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	8
2. Análisis del microentorno .....	9
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	10
2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	10
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.2.2. Poder de negociación de los clientes .....	12
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	13
2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	15
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes .....	16
2.2.6. Grado de atractividad .....	18
2.2.7. Matriz del perfil competitivo (MPC).....	18
<b>Capítulo III. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>20</b>
1. Estrategia y planeamiento actual .....	20

2. Estrategia organizacional y recursos humanos .....	20
2.1. Políticas de recursos humanos.....	21
3. Marketing.....	21
4. Operaciones.....	22
4.1. Relaciones comerciales .....	22
4.2. Venta y firma del contrato.....	22
4.3. Gestión del evento.....	22
4.4. Gestión de proveedores .....	22
4.5. Análisis de servicio y rentabilidad.....	23
5. Cadena de valor.....	23
6. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO .....	23
7. Resultados contables y financieros.....	25
8. Matriz evaluación de factores internos (EFI) .....	25
<b>Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado .....</b>	<b>27</b>
1. Objetivos.....	27
2. Metodología .....	28
3. Estimación de la demanda.....	28
4. Conclusiones .....	29
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>30</b>
1. Análisis FODA.....	30
1.1. Análisis de FODA cruzado.....	30
2. Visión.....	30
2.1. Visión actual .....	31
2.2. Visión propuesta .....	31
3. Misión.....	32
3.1. Misión actual.....	32
3.2. Misión propuesta.....	32
4. Objetivos estratégicos .....	32

5. Formulación de la estrategia.....	33
5.1. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea) .....	33
5.2. Matriz de la estrategia principal .....	33
6. Selección de la estrategia .....	35
7. Descripción de la estrategia seleccionada.....	36
<b>Capítulo VI. Plan de marketing .....</b>	<b>37</b>
1. Descripción del producto o servicio .....	37
2. Objetivos del plan de marketing.....	37
3. Formulación de la estratégica de marketing .....	38
4. Estrategias de marketing .....	38
4.1. Segmentación .....	38
4.2. Posicionamiento .....	39
5. Marketing mix.....	39
5.1. Producto .....	39
5.2. Precio .....	39
5.3. Plaza.....	40
5.4. Promoción/publicidad .....	40
5.5. Proceso.....	41
5.6. Personal.....	41
5.7. Evidencia física .....	41
6. Presupuesto de plan de marketing .....	42
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones .....</b>	<b>43</b>
1. Objetivos.....	43
2. Diseño de los procesos .....	44
3. Diseño de los procesos y estructura de la información .....	44
4. Programación de las operaciones de la empresa.....	45
5. Actividades preoperativas .....	46
6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo .....	46

<b>Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos .....</b>	<b>47</b>
1. Estructura organizacional .....	47
2. Objetivos de recursos humanos .....	48
3. Plan de acción de recursos humanos .....	49
4. Cronograma de actividades del plan de recursos humanos.....	51
5. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	52
<b>Capítulo IX. Plan de responsabilidad social.....</b>	<b>53</b>
1. Objetivos de responsabilidad social .....	53
2. Plan de acción de responsabilidad social.....	53
3. Cronograma de actividades del plan de responsabilidad social .....	54
4. Presupuesto del plan de responsabilidad social .....	54
<b>Capítulo X. Plan financiero .....</b>	<b>56</b>
1. Supuestos y políticas .....	56
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio .....	56
3. Estados financieros y flujo de caja .....	56
4. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	58
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>66</b>
<b>Nota Bibliográfica .....</b>	<b>81</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político .....	3
Tabla 2.	Variables del entorno económico.....	4
Tabla 3.	Variables del entorno social.....	5
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico.....	6
Tabla 5.	Variables del entorno ecológico.....	7
Tabla 6.	Variables del entorno global .....	8
Tabla 7.	Matriz EFE .....	9
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes.....	13
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores .....	14
Tabla 11.	Elemento de la estructura de la industria: Amenaza de servicios sustitutos .....	16
Tabla 12.	Rivalidad entre competidores existentes .....	18
Tabla 13.	Elemento de la estructura de la industria: 5 fuerzas de Porter .....	18
Tabla 14.	MPC.....	19
Tabla 15.	Matriz VRIO.....	24
Tabla 16.	Matriz EFI .....	26
Tabla 17.	Objetivos específicos de la investigación de mercado .....	27
Tabla 18.	Análisis FODA .....	30
Tabla 19.	Análisis FODA cruzado.....	31
Tabla 20.	Matriz Peyea.....	34
Tabla 21.	Objetivos del plan de marketing .....	38
Tabla 22.	Presupuesto de marketing .....	42
Tabla 23.	Objetivos del plan de operaciones.....	43
Tabla 24.	Modelo operativo.....	44
Tabla 25.	Plan de implementación para el diseño del modelo organizacional .....	45
Tabla 26.	Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	46
Tabla 27.	Principales cambios organizacionales propuestos .....	48
Tabla 28.	Objetivos de recursos humanos.....	48
Tabla 29.	Metas de recursos humanos .....	51
Tabla 30.	Cronograma de actividades del plan de recursos humanos .....	52
Tabla 31.	Presupuesto de actividades del plan de recursos humanos .....	52
Tabla 32.	Objetivos de responsabilidad social .....	53
Tabla 33.	Cronograma de actividades del plan de responsabilidad social.....	55

Tabla 34.	Flujo de efectivo proyectado sin plan estratégico .....	57
Tabla 35.	Resumen de gastos e inversiones de los planes funcionales.....	58
Tabla 36.	Flujo de efectivo proyectado en tres escenarios .....	59



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Actual organigrama de la empresa .....	21
Gráfico 2.	Cadena de valor de Cien Pies Producciones.....	24
Gráfico 3.	Matriz Peyea .....	34
Gráfico 4.	Matriz de la estrategia principal .....	35
Gráfico 5.	Servicios que brinda Cien Pies Producciones .....	37
Gráfico 6.	Organigrama de Cien Pies Producciones .....	47

## Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio de Cien Pies Producciones.....	67
Anexo 2.	Ventas Cien Pies Producciones por categoría de eventos.....	68
Anexo 3.	Ventas Cien Pies Producciones 2011-2016 (expresadas en soles).....	68
Anexo 4.	Ventas por sector económico y principales clientes .....	68
Anexo 5.	Mapa de procesos AS IS .....	69
Anexo 6.	Ventas, costo de ventas y margen bruto 2011-2016 de Cien Pies Producciones ....	70
Anexo 7.	Cuestionario para el público objetivo.....	71
Anexo 8.	PBI Proyectado por sectores .....	71
Anexo 9.	Resultado de estudio de mercado .....	72
Anexo 10.	Expertos entrevistados .....	72
Anexo 11.	Clasificación de eventos .....	73
Anexo 12.	MCPE .....	73
Anexo 13.	Estacionalidad.....	74
Anexo 14.	Mapa de procesos Nivel 0, Nivel 1, Nivel 2.....	74
Anexo 13.	Estructura de modelo de gobierno.....	75
Anexo 16.	Cien Pies - matriz de oportunidades de mejora .....	76
Anexo 17.	Manual de perfil para puesto.....	77
Anexo 18.	Estados de ganancias y pérdidas periodo 2013-2016 .....	78
Anexo 19.	Balance general 2013-2016 - Análisis vertical.....	79
Anexo 20.	Estructura de costos promedio por presupuestos.....	79
Anexo 21.	Análisis de ventas NO realizadas .....	80

## **Capítulo I. Introducción**

Cien Pies Producciones es una empresa dedicada a la organización de eventos corporativos e institucionales, que abarca desde la conceptualización de la idea creativa hasta el cierre administrativo y financiero. Desarrolla los proyectos de manera integral brindando un servicio personalizado según la necesidad de cada cliente y con altos estándares de calidad.

La empresa cuenta con diez años de presencia en el mercado y es fruto del emprendimiento de dos compañeras de universidad, quienes decidieron incursionar en la industria de eventos a pesar de existir un número importante de competidores, pero pocos con una oferta diferenciada. Su cartera de clientes está compuesta por empresas e instituciones tanto públicas como privadas, quienes, a través de su fidelización y recomendaciones, han permitido que la empresa crezca de manera sostenida.

Tras diez años operando en un mercado altamente competitivo, Cien Pies Producciones desea afrontar nuevos retos, por ello se propone el presente plan estratégico para los próximos tres años, el cual le permitirá lograr sus objetivos de crecimiento, estandarización de operaciones, incremento en los niveles de rentabilidad y posicionar a la empresa como una productora boutique.

En el anexo 1, se presenta el modelo de negocio Canvas de la empresa, donde se muestra una visión integral del negocio.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Se utilizará el análisis PESTEG para detectar las variables que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa, analizando los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en la compañía. A continuación, se presenta un análisis por cada factor y una tabla resumen para identificar las oportunidades y amenazas.

#### 1.1. Entorno político

El entorno político local y mundial se muestra inestable en el corto y mediano plazo. En el Perú, el impulso a la actividad económica que el actual gobierno viene realizando, se ve reflejado en los diferentes decretos y leyes que buscan un mayor dinamismo en el sector económico, como el fomento de mayores asociaciones público privadas, mecanismos de obras por impuestos, reformas tributarias y esfuerzos en la formalización de la economía, entre otros (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2017); sin embargo, estas medidas que tienen un impacto positivo y surgen como una oportunidad para este trabajo de investigación, se ven afectadas por un Gobierno débil en términos políticos, debido a que cuenta con un Congreso de mayoría opositora (Banco Mundial 2016a).

“La corrupción, el principal freno al desarrollo del Perú cobra mucha fuerza y relevancia en el contexto actual. Escándalos como el de Odebrecht remecen los cimientos del propio sistema y vienen trayendo consigo consecuencias negativas como desconfianza e incertidumbre, que afectan la recuperación de la economía” (*El Comercio* 2010).

El entorno político mundial también se muestra incierto, la actual política del gobierno de los Estados Unidos y su influencia geopolítica tiene efectos en diferentes sectores como inmigración, comercio internacional, relaciones internacionales, entre otros. En Europa, el *brexit*<sup>1</sup> podría tener efectos en el libre tránsito de personas y de bienes, además del temor que generan los últimos atentados terroristas (*El Mundo* 2016), este contexto puede afectar una recuperación en el ambiente de negocios e impedir el crecimiento del comercio internacional.

---

<sup>1</sup> *Brexit* es una abreviatura de dos palabras en inglés: *Britain* (Gran Bretaña) y *exit* ('salida', que significa la salida del Reino Unido de la Unión Europea).

En la tabla 1, se resumen las variables del entorno político y su impacto.

**Tabla 1. Variables del entorno político**

Fuente: Elaboración propia

Variable	Tendencia	Impacto	Amenaza/ Oportunidad
Impulso de la actividad económica	Creciente	Mayor dinamismo económico	Oportunidad
Gobernabilidad	Inestable	Inestabilidad política	Amenaza
Corrupción	Creciente	Pérdida de confianza en el sistema	Amenaza
Situación política mundial	Inestable	Incertidumbre en el ambiente de negocios	Amenaza

## 1.2. Entorno económico

El entorno económico local se muestra inestable. El Producto Bruto Interno (PBI) se estima crecerá en 2,5% para el año 2017, afectado por las anomalías climatológicas derivadas del fenómeno El Niño. Los sectores pesca, hidrocarburos, minería y manufactura serán los de mayor dinamismo, y el sector servicios decaerá de 4,3% en el 2016 a 3,2% este año con una proyección de recuperación en el 2018 (Research BBVA 2017). El promedio de crecimiento para los próximos 5 años será de 4% (*El Peruano* 2016b).

Por otro lado, se prevé que la inversión pública crecerá en promedio 5,5% para los próximos 3 años, por encima de los promedios de los últimos años, la cual estará enfocada en una mayor inversión en infraestructura, con moderación en el gasto corriente, impulsado por la ejecución de proyectos de infraestructura (*El Peruano* 2016b).

La economía mundial se vislumbra inestable. El producto bruto mundial crecerá en 2,7% en el 2017 y 2,9% en el 2018 (Naciones Unidas 2017). La economía de Estados Unidos seguirá en una lenta recuperación, además de la incertidumbre de las políticas del presidente Trump y su impacto global en la economía. China se mantendrá en la incertidumbre sobre las medidas que implementará la nueva administración de Estados Unidos, priorizando estabilidad antes que crecimiento, sin mayores reformas estructurales. Europa reducirá sus perspectivas de crecimiento y su posible impacto en otras regiones que quisieran seguir el mismo camino (*El Peruano* 2016b). Por otro lado, el Perú experimenta un importante avance en el denominado turismo de reuniones<sup>2</sup>,

---

<sup>2</sup> Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo de reuniones comprende las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos, que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones.

liderando el crecimiento de la región (Gestión 2016b); existen importantes eventos ya programados para los próximos años (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] 2017), que seguirán dando impulso a esta actividad, con un impacto directo en la generación de empleos y de ingresos en esta industria y que favorece el surgimiento de oportunidades comerciales y nuevas inversiones. Estos factores constituyen las principales oportunidades para el presente trabajo de investigación.

En la tabla 2, se resumen las variables del entorno económico y su impacto.

**Tabla 2. Variables del entorno económico**

Variable	Tendencia	Impacto	Amenaza/ Oportunidad
Producto Bruto interno - PBI	Creciente	Mayor dinamismo económico.	Oportunidad
Inversión Pública	Creciente	Incremento en proyectos de infraestructura.	Oportunidad
Economía Mundial	Inestable	Incertidumbre y disminución de inversiones.	Amenaza
Turismo de reuniones	Creciente	Incremento de eventos internacionales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Entorno social

La clase media en el Perú es un actor principal en la economía, debido a su creciente demanda de productos y servicios. Según estudios, la clase media se ha expandido no solo en Lima, sino también en provincias (*El Peruano* 2016a). El consumidor peruano promedio se ve influenciado en adoptar nuevos productos y nuevas tendencias, con características aspiracionales, sin dejar de lado el interés por las promociones y descuentos (*Gestión* 2016a).

La población en el Perú tiene un 27% de jóvenes de entre 15 y 29 años, concentrados en su mayoría en Lima Metropolitana (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2015). Este grupo de jóvenes, denominado generación millennial o generación Y, se está incorporando progresivamente en el mercado laboral y son consumidores activos. Han recibido una mejor educación en relación con sus padres y han crecido bajo la influencia de la tecnología. En un trabajo, buscan aprender, desarrollar sus conocimientos, adquirir nuevas experiencias y suelen asistir a reuniones y capacitaciones de su interés (De la Cruz s.f.). Por otro lado, las personas que toman la decisión de contratar a las productoras para la realización de eventos, van desde los 25 años de edad hacia adelante, dependiendo de lo que desea el contratista y según el formato del evento, los consumidores finales serán un público de diferentes edades (Gaitán 2009).

La desigualdad social que existe en el Perú no ha logrado reducirse, a pesar del crecimiento económico alcanzado en los últimos años, lo cual se refleja en la dificultad en el acceso a servicios básicos como salud y educación, así como bajos salarios. Esta desigualdad constituye una gran amenaza para el desarrollo.

En la tabla 3, se resumen las variables del entorno social y su impacto.

**Tabla 3. Variables del entorno social**

Variable	Tendencia	Impacto	Amenaza/ Oportunidad
Incremento de la Clase Media	Creciente	Potenciales consumidores.	Oportunidad
Características del consumidor peruano	Variable	Tendencias a nuevos productos y servicios, de carácter aspiracional.	Oportunidad
Generación Millennials	Creciente	Influencia de esta generación y búsqueda de nuevas experiencias.	Oportunidad
Conflictos sociales	Inestable	Potenciales conflictos sociales e inestabilidad en el entorno	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

#### 1.4. Entorno tecnológico

Actualmente, la tecnología es imprescindible para el desarrollo, planeación y diseño de eventos corporativos; si se desea obtener el impacto y los resultados esperados, las alternativas y posibilidades son diversas y van desde la generación de bases de datos virtuales hasta el envío de invitaciones y acreditaciones digitales, shows de imágenes, transmisiones en vivo y registros en medios electrónicos. La tecnología permite mejorar la experiencia del cliente y la de sus invitados, así como crear experiencias interactivas y sensoriales, elevando la calidad de las reuniones y haciendo vivir a los asistentes una experiencia envolvente y de cercanía con la marca (Portafolio 2015).

Las innovaciones tecnológicas son cada vez más constantes y en la industria de eventos se utilizan diferentes aplicaciones como holografías, suelos, pantalla de niebla, video *mapping*, pantallas digitales, drones, iluminación LED, aplicaciones para teléfonos móviles, *streaming*, y redes sociales que permiten el desarrollo de eventos más llamativos y atractivos (Portafolio 2015); sin embargo, estas innovaciones tecnológicas pueden volverse adversas si ocurren en ciclos cortos donde las empresas no llegan a recuperar su inversión.

Los eventos corporativos se constituyen como una estrategia clave para el posicionamiento de una empresa. Estar a la vanguardia en tecnología puede constituir una ventaja competitiva para atraer al público objetivo y cumplir con las expectativas del cliente al planificar los eventos, por ejemplo, a través del uso de APP se puede conseguir retroalimentación de las audiencias que pueden proponer contenidos, construyéndose relaciones efectivas y rápidas con los asistentes y organizadores, generando oportunidades para desarrollar herramientas que permitan hacer eficientes los procesos y ahorrar costos (Wohlmuth 2016).

En la tabla 4, se resumen las variables del entorno tecnológico y su impacto.

**Tabla 4. Variables del entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Impacto	Amenaza/ Oportunidad
Aplicaciones multimedia	Creciente	El desarrollo de aplicaciones mejora la experiencia de los asistentes, eleva la calidad del evento.	Oportunidad
Innovaciones tecnológicas	Creciente	Constantes cambios tecnológicos no permiten cumplir con las expectativas del cliente y elevan los costos.	Amenaza
Tecnología de la información	Creciente	Contar con información en tiempo de real del evento.	Oportunidad
Automatismos	Creciente	Optimización de procesos.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

### 1.5. Entorno ecológico

La industria de eventos no es ajena a cuidar la calidad y gestión medioambiental. Las ventajas y beneficios que podrían derivarse de una adecuada gestión y que pueden ejercer una importante influencia sobre las empresas, son el ahorro en consumo de energía, reducción de costos en control de contaminación, mejora de la imagen de la empresa y evitar demandas o sanciones (Claver *et al.* 2014). La contaminación en aumento hace que cada vez sean mayores las presiones legales y manifestaciones sociales para que las empresas no descuiden este aspecto.

Desde el 2012, las organizaciones dedicadas a eventos pueden certificarse con la norma ISO 20121<sup>3</sup>, la cual es relevante no solo para la productora contratada, sino para todos los que integran la cadena de suministros; al existir pocas empresas con esta certificación se genera una oportunidad para empezar a gestar una mejor reputación y, sobre todo, fortalecer la posición de la organización en el mercado. Actualmente, existe una tendencia en el Perú, aunque débil aún,

<sup>3</sup>Estándar internacional que tiene por objetivo ayudar a las organizaciones en la industria de eventos a mejorar la sostenibilidad de sus actividades, productos y servicios relacionados con eventos en todo el ciclo de producción.



de desarrollar eventos aplicando criterios de sostenibilidad tales como reducir, reciclar y reutilizar los recursos.

Otro factor importante a considerar es cómo influyen los fenómenos naturales en la industria. En los dos primeros meses del 2017, se registraron 875 fenómenos naturales que afectaron social y económicamente al país (*Gestión* 2017). Estos fenómenos naturales afectan la industria de eventos paralizando las actividades, ya que las empresas prefieren destinar sus presupuestos de eventos para ayuda a damnificados. El no realizar eventos fortalece su imagen corporativa de cara a la responsabilidad social, en cambio realizarlos en un escenario de crisis puede dañar su imagen.

En la tabla 5, se resumen las variables del entorno ecológico y su impacto.

**Tabla 5. Variables del entorno ecológico**

Variable	Tendencia	Impacto	Amenaza/ Oportunidad
(RSE)	Creciente	Mejorar la imagen y posicionamiento de la empresa ante sus stakeholders.	Oportunidad
Certificación en ISO 20121 – Eventos Sostenibles	Estancada	Las empresas peruanas de eventos aún no están apuntando a obtener esta certificación.	Oportunidad
Fenómenos Naturales	Creciente	Mayores fenómenos naturales amenazan la estabilidad de la industria	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

### 1.6. Entorno global

Actualmente, existe una tendencia a realizar eventos internacionales de una elevada planificación. Debido a la complejidad, número de participantes y la logística que implica toda la organización, los países que logren cubrir esta demanda elevan sus posibilidades de impactar positivamente en la industria de eventos. Para ello, cada gobierno debe preocuparse de dotar infraestructura (estadios, coliseos, centros de convenciones, hoteles, auditorios para foros y conferencias, así como camas disponibles para acoger a los invitados internacionales) e incentivar la inversión privada que permita que se lleven a cabo este tipo de actividades.

En el Perú aún no se cuenta con la infraestructura suficiente para ser considerado dentro de las potencias de eventos a nivel mundial, a pesar de que los eventos tienen una estrecha relación con el turismo. En el ranking de reuniones por países durante el 2015, el Perú no figura dentro de los

top 20, Brasil es el único país de América Latina que se ubica dentro de este ranking (International Congress and Convention Association [ICCA] 2016).

La industria de eventos en América Latina y El Caribe también viene mostrando un desarrollo constante, lo que implica que debe haber una mayor inversión en infraestructura y promoción de programas de toda índole para aprovechar las oportunidades que se presenta. Por ejemplo, este año se realizarán en nuestro país las citas del Comité Olímpico Internacional (COI), donde se espera una asistencia de más de diez mil personalidades (AmericaEconomica 2016), lo que representa una demanda interesante para la industria.

En la tabla 6, se resumen las variables del entorno global y su impacto.

**Tabla 6. Variables del entorno global**

Variable	Tendencia	Impacto	Amenaza/ Oportunidad
Infraestructura para eventos	Estancada	Por ejemplo, la oferta hotelera aún no es suficiente para cubrir la demanda de estos eventos internacionales.	Amenaza
Realización de Eventos en América Latina	Creciente	Aumento de la demanda de eventos en Perú.	Oportunidad
Reuniones por el COI	Creciente	Incremento de conferencias y convenciones de organización de los Juegos Panamericanos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

### 1.7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para terminar de evaluar los factores externos de la industria se presenta la matriz EFE de la que se concluye que el total ponderado de 3,24 indica que Cien Pies está por encima de la media, esto quiere decir que sus estrategias actuales le permiten aprovechar las oportunidades de su entorno. Se puede observar que los factores más relevantes para tener éxito en el negocio son el impulso de la actividad económica, el incremento de la inversión en el turismo de reuniones, la gobernabilidad y la estabilidad política que influyen directamente en el crecimiento de la industria.

**Tabla 7. Matriz EFE**

	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Impulso de la actividad económica	0.10	4	0.40
2	Incremento del Producto Bruto Interno	0.05	3	0.15
3	Incremento de inversion publica en proyectos de infraestructura	0.10	4	0.40
4	Incremento de turismo de reuniones	0.08	4	0.32
5	Incremento de la Clase Media	0.04	3	0.12
6	Características del Consumidor Peruano	0.02	2	0.04
7	Influencia de generacion Milenians	0.03	2	0.06
8	Desarrollo de Aplicaciones multimedia	0.02	2	0.04
9	Tecnología de la información	0.05	3	0.15
10	Automatismos de procesos	0.05	3	0.15
11	Responsabilidad social empresarial	0.03	2	0.06
12	Certificacion ISO20121 - Eventos Sostenibles	0.01	2	0.02
13	Realizacion de eventos en America Latina	0.04	3	0.12
14	Proximos eventos internacionales	0.02	2	0.04
	<b>TOTAL</b>	<b>0.64</b>		<b>2.07</b>
	Amenazas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
15	Gobernabilidad e inestabilidad política	0.08	4	0.32
16	Corrupción y pérdida de confianza en el sistema	0.05	3	0.15
17	Situación política mundial	0.04	3	0.12
18	Economía mundial	0.04	3	0.12
19	Conflictos sociales	0.04	3	0.12
20	Innovaciones tecnológicas	0.02	2	0.04
21	Fenomenos Naturales	0.06	4	0.24
22	Infraestructura para eventos internacionales	0.03	2	0.06
	<b>TOTAL</b>	<b>0.36</b>		<b>1.17</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.24</b>

Fuente: David 2013. Elaboración propia

## 2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno está enmarcado en la industria de eventos en el Perú, basado en los elementos de las cinco fuerzas de Porter.

### 2.1. Identificación, características y evolución del sector

En los últimos años, el desarrollo de la industria ha sido importante, impulsado tanto por el crecimiento económico del país, como por el auge del uso de eventos de todo tipo como herramientas de marketing y relaciones públicas de las empresas e instituciones. A esto se le suma

el creciente interés del Perú como destino de eventos internacionales, la aparición paulatina de una mayor infraestructura para la realización de los mismos y el avance vertiginoso de la tecnología (Domenack 2016).

El reconocimiento de la importancia de esta industria por parte del gobierno debe servir para contrarrestar el menor crecimiento de la economía, ya que esta industria genera tres veces más ingresos que el turismo convencional (Baristusio 2016). En ese sentido, el gobierno ha venido realizando esfuerzos para expandir la industria de eventos en el país con apoyo del sector privado. Ciudades como Cuzco, Arequipa, Paracas, Piura, Chiclayo, Trujillo, Huancayo y Loreto se perfilan como sedes para la realización de eventos internacionales, debido a su capacidad hotelera y lugares turísticos. Asimismo, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú) promueve al Perú como sede de reuniones internacionales a nivel mundial; los próximos encuentros internacionales afianzan al Perú como un centro importante en la región y posiciona la industria de eventos como un importante medio para la generación de ingresos, empleo e inversión en sectores económicos vinculados con el turismo (Vicuña 2016).

## **2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Se utilizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter para identificar la intensidad y rivalidad de la competencia, así como la atractividad de la industria, para poder desarrollar la estrategia del negocio e identificar oportunidades de mejora. Adicionalmente, se utilizará el modelo de Hax y Majluf para ponderar dichas fuerzas y cuantificar el resultado.

### **2.2.1. Poder de negociación de los proveedores**

De acuerdo con Michael Porter (1982), el poder de negociación de los proveedores es una de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia en una industria, a continuación, se analiza su poder de negociación en función a lo siguiente:

- **Número de proveedores principales:** Existe disponible un gran número de proveedores, pero pocos especializados que contribuyan a la generación de valor que busca la empresa; además, se caracterizan por estar dispersos en su mayoría. Los principales proveedores brindan los siguientes servicios: local, estructura, sonido, iluminación y visuales, *catering* y mobiliario, *branding* y diseño e idea creativa; ellos representan un factor clave en el negocio ya que influyen directamente en el costo del servicio.

- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores: Si bien existe un gran número de productos sustitutos de los proveedores, pocos imponen calidad alineados a las características del servicio que brinda Cien Pies, lo cual coloca a sus productos en un bajo nivel de sustitución; además, esta se hace menos viable debido a la expectativa de los clientes y el hábito generado a lo largo del tiempo.
- Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores: Los productos que ofrecen los proveedores poseen una diferencia importante en lo que se refiere a servicio, calidad y tecnología, lo que aumenta su poder de negociación en la industria e incrementa su costo de cambio.
- Amenaza de proveedores de integración hacia adelante: Siempre estará presente esta amenaza, ya que, por la experiencia adquirida por algunos proveedores, están en la capacidad de producir un evento a un menor costo, aunque a una menor calidad. En ocasiones que los clientes cuenten con un presupuesto reducido, pueden tomar esta oferta disponible.
- Amenaza de la industria de integración hacia atrás: Debido a que integrarse hacia atrás representaría altos costos de inversión y pérdida del enfoque en los procesos *core*, esta posibilidad es baja, lo que eleva el poder de negociación de los proveedores.
- Contribución a los proveedores a la calidad del servicio: La mayoría de los servicios que se brindan son subcontratados, por lo que la calidad del producto final ofrecido está estrechamente relacionada a la calidad del servicio de los proveedores.

En la tabla 8 se revisa, en forma consolidada y general, el impacto de esta fuerza en la industria.

El puntaje obtenido de 2,33 representa el bajo grado de atractividad, debido al alto poder de negociación que tienen los proveedores, ya que influyen significativamente en la calidad del servicio que ofrece la empresa; fidelizarlos y establecer una estrategia de negociación significa una oportunidad importante de paliar los efectos de esta fuerza que resulta adversa.

**Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de los proveedores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Total
Número de proveedores importantes	Escasos	████████████████████					Muchos	3
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja	████████████████					Alta	2
Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores	Alto	████████████████████					Bajo	3
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alta	████████████████████					Baja	3
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	████████████████					Alto	2
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alta	████████					Baja	1
<b>Promedio</b>								<b>2,33</b>

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia.

### 2.2.2. Poder de negociación de los clientes

Las empresas que requieren organizar un evento contratan los servicios de una productora de eventos corporativos; la mayoría lo hace a través de sus áreas de marketing o recursos humanos, las cuales consideran el factor diferenciación y el elemento sorpresa como claves en la toma de decisiones. A continuación, se analiza el poder de negociación de los clientes en función a lo siguiente:

- **Número de clientes importantes:** La cantidad de clientes importantes son pocos, las empresas que suelen contratar los servicios de producción de eventos en su mayoría se encuentran en el ranking de las top 500 del país, además de transnacionales que eventualmente solicitan este servicio. La demanda está estrechamente relacionada al dinamismo de la economía y en épocas de recesión suelen disminuir; por el contrario, en épocas de crecimiento económico, los clientes habituales requieren más eventos y también aparecen nuevos clientes que antes no contrataban este tipo de servicios.
- **Disponibilidad de sustitutos:** Cuando los clientes deciden realizar los eventos por sí mismos, ya sea por contar con un presupuesto limitado o por tamaño del evento, sus áreas de marketing o recursos humanos actúan como sustitutos.
- **Costo de cambiar servicios:** Los clientes son exigentes en calidad y cumplimiento de manual de marca, por ello buscarán a las productoras más importantes para la realización de sus eventos. Estas productoras pueden cumplir sus expectativas por igual, esto significa que el costo de cambio no es elevado, ya que cambiar de productora solo implica elegir la alternativa de mayor impacto y que más se ajuste a sus requerimientos.

- Posicionamiento de marca: La marca influye en la decisión de contratar y recontratar; cuando se trata de una marca nueva existe desconfianza al contratar por primera vez. En estas circunstancias, las referencias y experiencia previa son decisivas para convertirse en la primera opción del cliente.
- Diferenciación de servicios: En la industria de eventos, los clientes valoran y reconocen los servicios diferenciados y personalizados que aportan valor a su marca y los ayudan en su propósito de posicionarse en el mercado.

En la tabla 9 se revisa, en forma consolidada y general, el impacto de esta fuerza en la industria.

**Tabla 9. Poder de negociación de los clientes**

Poder de negociación de los clientes		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Total
Número de compradores importantes	Escasos						Muchos	2
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta						Baja	3
Costo de cambiar servicios	Bajo						Alto	2
Posicionamiento de marca	Alto						Bajo	2
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta						Baja	3
Diferenciación del servicio	Baja						Alta	4
<b>Promedio</b>								<b>2.67</b>

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia

El puntaje obtenido de 2,67 representa el bajo grado de atraktividad para el sector, principalmente porque existen pocos compradores importantes que sostengan el crecimiento de la industria y al bajo costo de cambio que poseen.

### 2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Actualmente, no existen barreras gubernamentales o leyes regulatorias de la industria que impidan el fácil ingreso de nuevos competidores, tampoco se requiere una alta inversión en infraestructura o cualquier otro tipo de activo fijo; sin embargo, sí es necesario una importante inversión en capital de trabajo para financiar el crédito a clientes y el adelanto de pago a proveedores necesarios para la ejecución de los eventos.





con la experiencia, son esenciales para generar confianza y captar nuevos clientes. Si bien el acceso a los canales de distribución y la política gubernamental no representan mayores obstáculos, estos no son tan relevantes como los anteriores para que esta fuerza sea adversa para el negocio.

#### **2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Las empresas pueden evaluar alternativas que sustituyan a las productoras de eventos a través de sus áreas de marketing o recursos humanos en búsqueda del mismo objetivo. Esto ocurre, principalmente, por reducciones de presupuesto para no incurrir en costos adicionales al contratar a una productora. Por ejemplo, un evento de camaradería de fin de año: reemplazarlo por presentes o en su defecto optar solo por un servicio de *catering* y sonido, contratados de manera directa por el área de recursos humanos.

A continuación, se analiza la amenaza de productos o servicios sustitutos en función a lo siguiente:

- Precios relativos de los productos sustitutos: El planeamiento y desarrollo de un evento realizado por las áreas internas de una empresa constituye una alternativa más económica que contratar a una productora. En el presupuesto de un evento se incluyen factores como el desarrollo de la idea creativa o el servicio de producción, entre otros. Si estas actividades se desarrollan internamente, las responsabilidades serán trasladadas íntegramente a la gestión de la empresa y no acarrearán costos adicionales, más allá de sacrificar el día a día de las áreas, ya que son realizadas por los mismos colaboradores.
- Propensión de comprador a sustituir: Los servicios que presentan mayor demanda son los institucionales y corporativos (ver anexo 2) y, debido a la complejidad que este tipo de eventos presenta, se requiere una mayor especialización, por lo que sustituirlo con las áreas de marketing o recursos humanos no resulta tarea fácil.
- Costo de cambio: Estos no solo son monetarios, también significan tiempo y esfuerzo. Para las empresas que dejen de contratar una productora, esto implica cómo aprender a gestionar un evento, dejar de lado las actividades habituales o que estas se vean interrumpidas, o que el cambio no sea percibido de manera satisfactoria por los usuarios finales del evento.
- Nivel percibido de diferenciación del servicio: Las empresas perciben que los servicios brindados por una productora son más especializados respecto a lo que puedan realizar por cuenta propia; dado que estas cuentan con el *know how* suficiente, están al tanto de las tendencias de la industria, tienen experiencia en el manejo de diferentes tipos de eventos, así

como manejo de imprevistos; además, pueden interpretar y satisfacer de manera más eficiente las necesidades del público objetivo del evento.

En la tabla 11 se revisa, en forma consolidada y general, el impacto de esta fuerza en la industria.

**Tabla 11. Elemento de la estructura de la industria: Amenaza de servicios sustitutos**

Amenaza de servicios sustitutos		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Total
Propensión del comprador a sustituir.	Alto	■	■	■	■		Bajo	4
Precios relativos de los productos sustitutos.	Bajo	■	■				Alto	2
Costo de cambio	Bajo	■	■	■	■		Alto	4
Nivel percibido de diferenciación del servicio	Bajo	■	■	■	■	■	Alto	5
						<b>Promedio</b>		<b>3.75</b>

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia

El puntaje obtenido de 3,75 representa que el grado de atractividad es alto para la industria, debido a la dificultad para sustituir este tipo de servicio, los altos costos de cambio y una menor diferenciación, resultado de no contratar a una productora.

### 2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

En esta industria, las empresas luchan por diferenciarse utilizando distintas estrategias para mejorar su posición tales como competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos o mejoras de servicios y garantías (Porter 1982).

El mercado puede saturarse con ofertas de servicios muy similares y que generen una guerra de precios, por ello los clientes siempre estarán en búsqueda de mejores ofertas, que es donde se centra la rivalidad entre competidores.

A continuación, se detalla las condiciones que determinan la rivalidad entre los competidores existentes:

- Gran número de competidores: Existen numerosas empresas en la industria de eventos, algunas empresas compiten por precio y otro número reducido dirigen sus esfuerzos a diferenciarse. No existe una empresa que asuma un liderazgo marcado que imponga las reglas de juego en la industria, lo cual permite una gran posibilidad de asumir un rol protagónico.

- Crecimiento de la industria: Las perspectivas de crecimiento en la industria de eventos son altas para los próximos años, por lo que llevará a una mayor rivalidad entre los competidores a fin de captar mayores clientes y tener mayor participación de mercado.
- Falta de diferenciación: Entre los competidores existentes, la gran mayoría compite por precio y solo un reducido número busca diferenciarse con distintas propuesta de valor, que buscan materializar para elevar la fidelización de clientes, asumir un liderazgo y mejorar su participación de mercado.
- Competidores diversos: Los competidores establecen sus propias estrategias de relacionamiento con sus clientes sin una marcada rivalidad entre sí. Generalmente, los competidores actúan sin afectar a terceros; actualmente existe un patrón de respetar la libre y sana competencia.
- Intereses estratégicos elevados: No existe una empresa que asuma el liderazgo, tampoco existe una empresa que esté dispuesta a realizar acciones agresivas para ganar mayor participación de mercado. El capital e inversión realizada por las empresas aún no es lo suficientemente grande como para que algún participante ejecute estrategias corporativas agresivas para establecerse con una posición sólida.
- Barreras de salida: Las barreras de salida son bajas, ya que las empresas no realizan mayores inversiones en activos fijos (la mayoría de servicios son sub contratados), contratos a largo plazo, restricciones legales o gubernamentales. Al terminar la ejecución de los proyectos, que son a corto plazo, las empresas pueden decidir retirarse de la competencia sin mayor dificultad.

En la tabla 12 se revisa, en forma consolidada y general, el impacto de esta fuerza en la industria.

El puntaje obtenido de 3,17 representa que el grado de atractividad es alto para la industria debido al crecimiento de la misma, la diferenciación del servicio toma una mayor relevancia respecto al importante número de competidores y las débiles barreras de salida que actualmente existen.

**Tabla 12. Rivalidad entre competidores existentes**

Rivalidad entre competidores existentes		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Total	
Gran número de competidores	Alto	■					Bajo	2	
Crecimiento de la industria	Bajo	■						Alto	5
Diferenciación del Servicio	Baja	■						Alta	4
Competidores Diversos	Muchos	■						Pocos	3
Intereses estratégicos elevados	Débiles	■						Fuertes	3
Barreras de salida	Débiles	■					Fuertes	2	
<b>Promedio</b>								<b>3.17</b>	

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia

### 2.2.6. Grado de atraktividad

En la tabla 13 se revisa, en forma consolidada, las 5 fuerzas de Porter y se observa que el puntaje general obtenido es de 3,02, por lo cual se concluye que la atraktividad de la industria es neutral, debido a que la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad de competidores existentes es favorable, pero es contrarrestada por el poder de negociación que poseen los proveedores y clientes.

**Tabla 13. Elemento de la estructura de la industria: 5 fuerzas de Porter**

FUERZA COMPETITIVA	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Total
Poder de negociación de los proveedores	■					2.33
Poder de negociación de los clientes	■					2.67
Amenaza de nuevos competidores	■					3.20
Amenaza de servicios sustitutos	■					3.75
Rivalidad entre competidores existentes	■					3.17
<b>Promedio</b>						<b>3.02</b>

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia

### 2.2.7. Matriz del perfil competitivo (MPC)

La MPC identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, con relación a la posición estratégica de la misma (David 2013). Para realizar este

análisis, se consideró a los principales competidores de Cien Pies, quienes tienen estrategias similares y apuntan a un mismo público objetivo.

En la tabla 14 se presenta la MPC y se puede apreciar que los principales factores para alcanzar el éxito en la industria son la publicidad, la calidad del servicio, la competitividad de precios y la idea creativa; aspectos adonde tendrán que dirigirse los esfuerzos y recursos de la empresa para conseguir los objetivos del presente plan estratégico.

**Tabla 14. MPC**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Cien Pies Producciones		Stimulus		Classis		360 BTL		BackStage	
		Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación
Publicidad	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Calidad del servicio	0.20	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Competitividad de precios	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Administración	0.05	4	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Posición financiera	0.05	4	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.05	3	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Participación de mercado	0.10	1	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Idea creativa	0.15	1	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Estrategia de comunicación	0.10	3	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>		<b>4.20</b>		<b>3.60</b>		<b>3.60</b>		<b>3.75</b>

Fuente: David 2013. Elaboración propia

### **Capítulo III. Análisis interno de la organización**

Con el propósito de desarrollar el plan estratégico para Cien Pies Producciones, se realizaron varias visitas a la empresa y se sostuvieron diversas reuniones con la gerencia general y gerencias funcionales, esto ha permitido analizar la empresa desde adentro y conocer sus diferentes procesos.

#### **1. Estrategia y planeamiento actual**

La empresa tiene 10 años en el mercado y ha experimentado un crecimiento en ventas importante, en los últimos 5 años el crecimiento acumulado ha sido de 95%, es decir, en cuanto al 2016 respecto al 2011 (ver anexo 3). Mayores ventas significan mayor experiencia en eventos y esto hace que nuevas y más grandes empresas confíen en Cien Pies Producciones (ver anexo 4); posicionándose en el sector económico de banca y seguros, comercio, automotriz y telecomunicaciones que vienen en alza. Una importante visión para la empresa sería apuntar a clientes de estos sectores que demandan eventos mostrando una tendencia directamente proporcional al crecimiento del PBI de sus respectivos sectores.

Así como la empresa ha venido creciendo, la industria de eventos también lo viene haciendo y existe una cuota de mercado potencial. Para poder captar esta cuota se necesita inspirar confianza y seguridad a los clientes; además, aparte de conseguirla con experiencia, se necesita profesionalización, lo cual hace necesario la implementación del primer plan estratégico para un horizonte de tres años.

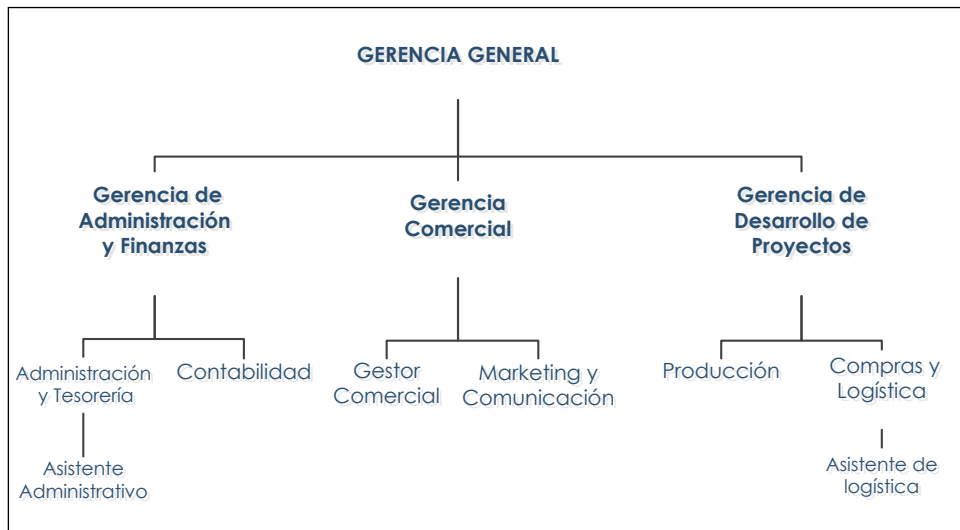
#### **2. Estrategia organizacional y recursos humanos**

Por su tamaño, su actual estructura organizacional es simple, ya que se caracteriza por tener un *staff* reducido, diferenciación mínima entre unidades, dado que las coordinaciones se realizan mediante la supervisión directa, y por ser principalmente orgánica. Concretamente, el poder de todas las decisiones importantes está centralizado en manos del gerente general (Mitzberg 1984).

La empresa se inició sin estructura organizacional, por ello se han realizado algunos intentos de conformarla. En cuanto al organigrama actual de la empresa, no existe un área de recursos humanos, el número de colaboradores que conforman la empresa no ha ameritado la creación del área, aunque ya existen lineamientos básicos que rigen la administración de los mismos. Las

funciones y responsabilidades relacionadas recaen sobre la gerencia de administración y finanzas. En el gráfico 1 se muestra el actual organigrama de la empresa.

**Gráfico 1. Actual organigrama de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

El organigrama muestra un diseño estructural funcional, representando como mayor ventaja posibilitar a la empresa alcanzar sus metas funcionales y como principal desventaja una menor innovación (Daft 2015).

### 2.1. Políticas de recursos humanos

Al no contar con un área conformada, la empresa tampoco cuenta con políticas de recursos humanos, por ello estas serán propuestas en el plan de recursos humanos y estarán orientadas a definir políticas de ingreso, políticas de capacitación y perfeccionamiento y políticas de evaluación y desempeño.

## 3. Marketing

La empresa ha desarrollado actividades de marketing aisladas como desarrollo de manual de marca, creación de *merchandising* y desarrollo de página web para mostrar los eventos que produce. Una de las metas del plan estratégico debe ser implementar el primer plan de marketing para el periodo 2018 - 2020.

## 4. Operaciones

Se ha realizado un levantamiento de la información de procesos As Is<sup>4</sup> y sobre la base de la información obtenida se ha elaborado el diagrama de procesos de la empresa (ver anexo 5).

A continuación, se describen los principales procesos del negocio para mayor entendimiento de las principales actividades.

#### **4.1. Relaciones comerciales**

Proceso realizado por el gerente general y el gerente comercial. En esta etapa se inicia la negociación del evento; es un proceso neurálgico y de riesgo, pues el fortalecimiento de las relaciones depende de dos personas. Es por ello que la estrategia es reforzar el proceso comercial con ejecutivos de venta con responsables por sector. Estas dos personas acompañarán a cada uno de ellos para transferir las capacidades de negociación.

#### **4.2. Venta y firma del contrato**

Luego de definir la propuesta, características del evento y presupuesto, se procede con la firma del contrato, el cual consiste en plasmar por escrito el cumplimiento de la calidad del servicio prestado basado en penalidades por tiempo y características no cubiertas. Estas penalidades son propuestas por Cien Pies con la finalidad de transmitir confianza al cliente.

#### **4.3. Gestión del evento**

El gerente de proyectos se encarga de ejecutar la propuesta aprobada y el gestor comercial es quien vela por el cumplimiento de lo ofrecido al cliente en tiempo y forma. Frente a algún incumplimiento o atraso participa inmediatamente el gerente comercial o gerente general.

#### **4.4. Gestión de proveedores**

La selección de proveedores es un proceso riguroso, ya que depende de la calidad de servicio que ofrezcan para el éxito del evento, también es importante cumplir con los pagos de los servicios que ofrecen, pues se genera una relación de confianza y facilita el poder de negociación con ellos.

---

<sup>4</sup> Es el análisis del proceso del negocio, la descripción de los procesos tal como están.



#### **4.5. Análisis de servicio y rentabilidad**

Este proceso se inicia luego de la primera reunión con el cliente que consiste en analizar y plasmar el requerimiento en un bosquejo 3D y valorizarlo. Las propuestas inician con la máxima cobertura permitida por el cliente para que luego se modifique de acuerdo con necesidades y presupuesto. Son tres reuniones como máximo en las que debe definirse y concretarse la propuesta final.

#### **5. Cadena de valor**

La empresa se orienta a competir a través de una propuesta de valor única, brindando un servicio *boutique* personalizado, esta propuesta se soporta en un equipo de profesionales con diversas habilidades que permiten cubrir las necesidades de los clientes más exigentes, no se requiere asumir costos fijos altos para poder afrontar los proyectos porque se tiene la capacidad de tercerizar apropiadamente los servicios sin poner en riesgo la calidad del producto final.

En el gráfico 2 se describe la cadena de valor de Cien Pies Producciones.

#### **6. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO**

Los recursos de la empresa son el fundamento de la estrategia, los cuales permiten alcanzar el éxito al contar con una ventaja competitiva que permita diferenciarse de la competencia y generar valor a los clientes. Barney, J. B. (1995) desarrolló un análisis conocido como la matriz VRIO, que señala las cuatro condiciones que debe cumplir un recurso o capacidad para constituirse en una ventaja competitiva en el tiempo; estas condiciones son el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización. En tal sentido, se procedió a evaluar los recursos y capacidades de Cien Pies Producciones para determinar su ventaja competitiva, la cual se presenta en la tabla 15; se concluye que la empresa posee una ventaja competitiva sostenible basada en su reputación de marca, un equipo multidisciplinario sólido y la especialización en servicios específicos.

## Gráfico 2. Cadena de valor de Cien Pies Producciones



Fuente: Porter 1985. Elaboración propia

Tabla 15. Matriz VRIO

	Recurso o Capacidad	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Organizado para captar valor?	Conclusión Competitiva
<b>RECURSOS</b> (T: Tangibles, I: Intangibles, H: Humanos)	(T) Capital de Trabajo y recursos internos	SI	NO	SI	NO	Ventaja Temporal
	(I) Reputación de marca	SI	SI	SI	SI	Ventaja Sostenible
	(I) Relación con proveedores	SI	SI	SI	NO	Ventaja Temporal
	(I) Relaciones comerciales	SI	NO	SI	SI	Ventaja Temporal
	(I) Experiencia de 10 años en mas de 400 eventos	SI	NO	SI	NO	Ventaja Temporal
	(I) Satisfacción de clientes	SI	NO	SI	NO	Ventaja Temporal
	(H) Personal calificado por área de trabajo	SI	NO	SI	NO	Ventaja Temporal
	(H) Contratación de personal a plazo indeterminado	NO	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva
	(H) Remuneraciones competitivas	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
<b>CAPACIDADES</b> (clasificación funcional)	(FD) Comité de gestión	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
	(S) Equipo multidisciplinario sólido	SI	SI	SI	SI	Ventaja Sostenible
	(S) Flexibilidad y rapidez de respuesta	SI	SI	NO	SI	Ventaja Temporal
	(S) Volúmenes de producción bajo para mejor atención	SI	NO	NO	SI	Ventaja Temporal
	(S) Especialización en servicios específicos	SI	SI	SI	SI	Ventaja Sostenible
	(D) Diseño y creación de eventos a medida	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
	(MKT) Investigación de mercado y desarrollo de marca	SI	SI	NO	NO	Ventaja Temporal
	(MKT) Procesamiento y valoración de la información	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
	(MKT) Capacidad de respuesta a tendencias de la industria	SI	SI	NO	NO	Ventaja Temporal
	(V) Feedback relevante al final de cada servicio	SI	SI	NO	NO	Ventaja Temporal
	(V) Calidad y eficacia del servicio al cliente	SI	NO	SI	SI	Ventaja Temporal
	(V) Procesamiento rápido y eficiente de pedidos	SI	SI	NO	SI	Ventaja Temporal

Fuente: Barney, J. B. (1995). Elaboración propia

## **7. Resultados contables y financieros**

En los últimos 5 años, la empresa ha experimentado un crecimiento acumulado de 95% en ventas; ha mejorado su margen bruto de 25,3% a 35,9%, debido a que los clientes han percibido la mejora en la propuesta de valor y están dispuestos a pagar una mayor tarifa. Además, se ha logrado conseguir una mejor negociación con los proveedores por la importancia que les representa Cien Pies como cliente. Si bien para conseguir ello los gastos de ventas y gastos administrativos se han incrementado, siendo el mayor componente de estos la planilla, la empresa ha sido capaz de mejorar su margen operativo de 11,9% a 14%. En el anexo 6 se puede apreciar al detalle la evolución de las ventas, así como el costo de ventas y margen bruto.

## **8. Matriz evaluación de factores internos (EFI)**

Esta matriz EFI permite evaluar y presentar en forma resumida las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales, lo que constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas (David 2013).

Para desarrollar esta matriz se tomó como base las entrevistas realizadas a la gerencia general y a las áreas funcionales donde se pudo identificar los factores que se presentan.

En la tabla 16, se muestra la matriz EFI, resumiendo y evaluando las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la organización.

La puntuación ponderada total es de 2,68, lo que significa que la empresa tiene una posición interna medianamente fuerte, con posibilidad de mejoras para poder alcanzar el éxito en la industria. Se puede observar que los factores más importantes de la empresa son la red sólida de contactos empresariales y dependencia comercial de las socias, esto significa que los contactos de la empresa es algo favorable pero también podría llegar a ser contraproducente por la dependencia comercial que implica, es decir, esto se constituye en una fortaleza y debilidad al mismo tiempo. Además, se tiene los mejores resultados en personal calificado, capacidad de respuesta inmediata y capacidad logística. Por otro lado, la empresa está teniendo problemas en la alta dependencia de los proveedores para la calidad del servicio.

**Tabla 16. Matriz EFI**

<b>Fortalezas</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
1	Experiencia de 10 años en el mercado	0.06	3	0.18
2	Red sólida de contactos empresariales	0.10	4	0.40
3	Personal calificado con experiencia y orientado a servicio de calidad	0.08	4	0.32
4	Capacidad de respuesta inmediata y capacidad logística reconocida	0.09	4	0.36
5	Clientes satisfechos, generación de vínculos de confianza a largo plazo	0.08	3	0.24
6	Mejoramiento del margen bruto a 35%.	0.08	3	0.24
7	Capital de Trabajo de S/. 1 MM	0.05	3	0.15
8	Posicionamiento en los primeros lugares web	0.03	3	0.09
9	Remuneración de trabajadores superior al mercado	0.02	3	0.06
<b>TOTAL</b>		<b>0.59</b>		<b>2.04</b>
<b>Debilidades</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
10	No se cuenta con alianzas estratégicas con proveedores	0.04	2	0.08
11	No se cuenta con sistemas de información para toma de decisiones	0.04	2	0.08
12	Procesos internos intuitivos, falta de estandarización	0.08	2	0.16
13	Roles y funciones no definidos	0.02	2	0.04
14	Asusencia de un plan de segmentación de clientes	0.05	2	0.10
15	Dependencia comercial de las socias	0.10	1	0.10
16	Alta dependencia de proveedores en cuanto a calidad de servicio	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>		<b>0.41</b>		<b>0.64</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.68</b>

Fuente: David 2013. Elaboración propia

## Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado

La investigación de mercado es considerada como una herramienta para conectar al consumidor, al cliente y al público con el vendedor y se usa para identificar problemas y por consiguiente, oportunidades que se puedan generar, las cuales se pueden aprovechar a través de acciones de marketing (Malhotra 2008).

Con el estudio de mercado se buscará mayor respaldo a los análisis y planteamientos estratégicos propuestos. La investigación presentada es de carácter cualitativo y de tipo exploratorio por tratarse de una empresa en marcha. La fuente principal de información está constituida por entrevistas a expertos y datos secundarios, cuyos resultados orientarán la elaboración de los planes funcionales. Se llevará a cabo el proceso de investigación de seis pasos (Malhotra 2008) que estarán desarrollados en el presente capítulo.

### 1. Objetivos

El estudio de mercado realizado tiene como principal objetivo obtener información útil de nuestros clientes actuales y potenciales para determinar qué debe hacer Cien Pies Producciones para incrementar sus ventas. En base a este objetivo general se plantean los objetivos específicos respecto al manejo de sus eventos, sus principales expectativas, cuáles son las necesidades que desean cubrir al contratar una productora de eventos, qué inclina su decisión sobre una opción u otra al momento de la compra y cuáles son los atributos más valorados que inciden en el posicionamiento de la empresa que contribuyan a la captación de nuevos clientes.

Esto con el fin de identificar oportunidades de mejora y consolidar la ventaja competitiva para elevar la rentabilidad del negocio. En la tabla 17 se describen los objetivos específicos para la presente investigación.

**Tabla 17. Objetivos específicos de la investigación de mercado**

Objetivos Específicos	
O1	Identificar la demanda y los factores que influyen directamente en ella.
O2	Identificar cómo se realiza la planificación de eventos en una empresa.
O3	Identificar los motivos por los cuales se contrata a una productora de eventos y cuáles son los factores de decisión
O4	Identificar los atributos que más valoran las empresas en una productora y sus expectativas en el servicio contratado
O5	Analizar a los competidores dentro de la industria

Fuente: Elaboración propia

## **2. Metodología**

La metodología a aplicar consiste primero en realizar un estudio de información secundaria para evaluar aspectos importantes del sector, de la demanda y de las expectativas del público objetivo. Esta información será obtenida de fuentes como portales del estado peruano y publicaciones de entrevistas a expertos de la industria. En segundo lugar, para el estudio de investigación primaria se realizaron 10 entrevistas a expertos de la industria que proporcionarán una mayor comprensión de lo que espera el mercado. Las preguntas realizadas en dichas entrevistas se encuentran en el anexo 7 y los datos más importantes obtenidos de la investigación primaria se detallan en el anexo 9.

## **3. Estimación de la demanda**

La estimación de la demanda se ha realizado utilizando datos secundarios que ya fueron reunidos o elaborados para diversos propósitos. Así tenemos que la industria de eventos produjo divisas que ascendieron a US\$ 508 millones en el 2014; US\$ 580 en el 2015 que representa una tasa de crecimiento de 14% respecto al año anterior (Gestión 2015), y de US\$ 650 millones en el 2016 que representa una tasa de crecimiento respecto al 2015 de 15% (Gestión 2016). Según el informe Perú turismo de Reuniones 2014 de PROMPERÚ, el 25% de estas divisas corresponde a los gastos directos del participante que se generan un gasto directo en la economía peruana, pero que no forman parte de las ventas para las productoras y finalmente; el 75% de estos gastos corresponde a gastos directos para la organización del evento de los cuales el 25% son gastos que van directamente a las productoras de eventos (Portal del Turismo 2016). Esto significa que por las ventas de dicho periodo, Cien Pies Producciones tuvo una participación de mercado de 1.45%. Asimismo, rescatar que la tasa de crecimiento de la industria de los últimos 3 años ha sido en promedio 15%, lo cual ha puesto al Perú en los primeros lugares de la industria de reuniones .

Según Carlos Canales, el presidente del Buró de Convenciones y Visitantes de Lima, la industria mantiene un crecimiento sostenido de dos dígitos en los últimos cinco años. Según él, este crecimiento facilita el crecimiento de inversiones hoteleras que ya empezaron a entregarse el 2017 y continuarán precisamente hasta el 2021. Los proyectos vienen estando presente en Miraflores, San Isidro, Surco y Callao (Peruano, 2017) y contribuirán a mantener el crecimiento de la industria al ritmo de dos dígitos como se viene dando hasta ahora, creando de esta manera un círculo virtuosos.

Para estimar la demanda, también se considerarán las proyecciones de crecimiento del sector, cuyas expectativas también permiten proyectar el crecimiento de la industria para los siguientes años. En el Anexo 8 podemos apreciar que la evolución del PBI ha tenido un crecimiento constante los años 2015 y 2016, que guardan relación con el crecimiento de la industria y si bien el 2017 no fue un año favorable para la economía peruana, para el 2018 y 2019 la expectativa de crecimiento está en 4.2% (BCRP, 2017)

Por otro lado, como resultado de la entrevista de expertos, ellos coinciden que la demanda de estos servicios está estrechamente ligada al crecimiento económico ya que cuando esto ocurre, sus presupuestos son mayores para este tipo de actividades, salvo cuando se trata de eventos que como herramienta de ventas que no se ven afectados en esta situación.

#### **4. Conclusiones**

Los resultados del estudio realizado se muestran en el anexo 8, donde se concluye que las empresas realizan diferentes tipos de eventos, clasificados en el anexo 11; el objetivo es enfocarse en los eventos institucionales/corporativos y personas. Las empresas planifican sus eventos, en su mayoría, de forma anual, realizando un promedio de hasta seis eventos al año; muchas empresas tercerizan la organización de los mismos contratando a una productora que le brinde un servicio integral, que incluye la propuesta de trabajo, implementación, desarrollo, monitoreo y supervisión.

El proceso de contratación es, generalmente, sobre la base de la calidad y referencias; los principales atributos son recibir un servicio integral, el cumplimiento de lo pactado y el desarrollo de ideas creativas, que le permitan transmitir estatus, presencia de marca y los valores de la cultura de la organización tanto a clientes como a colaboradores.

Según opiniones de expertos de la industria y de clientes potenciales, el sector ofrece una expectativa de crecimiento de 15% en promedio; que con la expectativa de crecimiento de PBI, expectativa de los expertos de la industria y crecimiento de la oferta hotelera, convergerían para concretar el crecimiento esperado en los próximos 3 años, por lo tanto, dicha expectativa de crecimiento será la que se tomará para proyectar los ingresos del presente plan estratégico.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

### 1. Análisis FODA

Mediante el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) descrito a continuación, se muestra la situación actual de Cien Pies Producciones. Este análisis sirve como base para la definición de los objetivos a alcanzar y de las estrategias a utilizar para lograr dichos objetivos.

En la tabla 18 se muestra el análisis FODA para Cien Pies Producciones.

**Tabla 18. Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Red sólida de contactos empresariales	Impulso de la actividad económica
Personal calificado con experiencia y orientación a la calidad	Incremento de turismo de reuniones
Capacidad de respuesta inmediata y capacidad logística reconocida	Incremento de inversión pública en proyectos de infraestructura
Clientes satisfechos, generación de vínculos de confianza a largo plazo	Incremento de la clase media
Mejoramiento del margen bruto a 35%.	Tecnología de la información
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No se cuenta con sistemas de información para toma de decisiones	Inestabilidad política y gobernabilidad
Procesos internos intuitivos, falta de estandarización	Situación política mundial
Ausencia de un plan de segmentación de clientes	Economía mundial
Dependencia comercial de las socias	Fenómenos naturales
Alta dependencia de proveedores en cuanto a calidad de servicio	Falta de infraestructura para eventos internacionales

Fuente: Elaboración propia

#### 1.1. Análisis de FODA cruzado

Para la elaboración del FODA cruzado se tomaron los principales factores resultantes en el análisis de las matrices EFE y EFI, lo cual ha permitido tener un punto de partida para explorar diferentes estrategias posibles a ser implementadas por Cien Pies Producciones.

En la tabla 19 se muestran doce posibles estrategias que pueden ser consideradas para Cien Pies Producciones: tres FO, tres DO, tres FA y tres DA. Según su pertinencia, podrán ser consideradas en los planes funcionales descritos más adelante.



**Tabla 19. Análisis FODA cruzado**

	<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
	1. Red sólida de contactos empresariales	1. No se cuenta con sistemas de información para toma de decisiones
	2. Personal calificado con experiencia y orientación a la calidad	2. Procesos internos intuitivos, falta de estandarización
	3. Capacidad de respuesta inmediata y capacidad logística reconocida	3. Ausencia de un plan de segmentación de clientes
	4. Clientes satisfechos, generación de vínculos de confianza a largo plazo	4. Dependencia comercial de las socias
	5. Mejoramiento del margen bruto a 35%.	5. Alta dependencia de proveedores en cuanto a calidad de servicio
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Impulso de la actividad económica	1. Desarrollar estrategias de captación de nuevos clientes, así como estrategias de colaboración con entidades públicas y privadas relacionadas con el turismo de reuniones y de eventos en el país (F1, F2, F4, O1, O2, O4) 2. Ofrecer propuestas innovadoras para cada proyecto encargado (F2, F3, F4, O1, O2, O5) 3. Utilizar sistemas de información que permitan una adecuada planificación y rápida respuesta a las necesidades de los clientes (F2, F3, F5, O1, O5)	1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores que refuercen la competitividad de la empresa (D5, O2, O5) 2. Implementar un plan de segmentación y fidelización de clientes que permitan un crecimiento en las ventas y un mayor posicionamiento de la marca (D3, D4, O1, O2) 3. Desarrollar un área comercial y realizar rediseño organizacional que permitan responder de manera óptima a las necesidades actuales y futuras de la empresa (D1, D2, D4, O1, O5)
2. Incremento de turismo de reuniones		
3. Incremento de inversión pública en proyectos de infraestructura		
4. Incremento de la clase media		
5. Tecnología de la información		
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Inestabilidad política y gobernabilidad	1. Ofrecer alternativas a medida para cada cliente a fin de mitigar reducciones de presupuestos de parte de los clientes (F2, F3, F4, A1, A2, A3) 2. Mantener una estructura de costos estable que permita mantener y mejorar el margen bruto (F3, F5, A2, A3) 3. Establecer alianzas con proveedores de locales e infraestructura a fin de incrementar la demanda en una relación ganar ganar (F1, F3, A5)	1. Implementar acciones de captación de nuevos clientes que permitan incrementar los niveles de ventas (D2, D3, D4, A1, A3, A5) 2. Incrementar la participación en el desarrollo de eventos en provincias utilizando infraestructura actual (D4, A4, A5) 3. Implementar estrategias de reducción de costos así como de eficiencias internas para hacer frente a situaciones económicas adversas (A5, A2, A3)
2. Situación política mundial inestable		
3. Economía mundial		
4. Fenómenos naturales		
5. Falta de infraestructura para eventos internacionales		

Fuente: David 2013. Elaboración propia

## 2. Visión

### 2.1. Visión actual

“Cien Pies busca aplicar la experiencia, las habilidades y destrezas en la producción de eventos corporativos e institucionales para lograr altos estándares de calidad, superiores a los que se encuentran en el mercado local”.

### 2.2. Visión propuesta

“Ser reconocida como la principal productora boutique de eventos corporativos e institucionales en el Perú, con altos estándares de calidad y eficiencia que sean referentes en el mercado”.

La visión propuesta declara lo que Cien Pies Producciones quiere llegar a ser y en lo que quiere convertirse en el mediano plazo, buscando motivar y generar compromiso hacia los miembros de la organización, la misma orientará las decisiones estratégicas del presente trabajo de investigación.

### **3. Misión**

#### **3.1. Misión actual**

“Cien Pies se dedica a proyectar con eficiencia la imagen institucional y empresarial del cliente liderando un equipo de proveedores para el éxito de las actividades y eventos que producimos”.

#### **3.2. Misión propuesta**

“En Cien Pies Producciones ofrecemos soluciones integrales y personalizadas en la realización de eventos, dirigido a clientes corporativos e institucionales a nivel nacional. Proyectamos la imagen institucional y empresarial de cada uno de nuestros clientes, con propuestas creativas e innovadoras, tecnología de punta, siendo responsables social y ambientalmente; apoyados en un equipo de profesionales comprometidos, que con su experiencia aseguran el éxito, rentabilidad y sostenibilidad de nuestra empresa en el largo plazo”.

La misión propuesta destaca la clara orientación hacia el cliente de Cien Pies Producciones, reflejando sus expectativas, a su vez, es informativa e inspiradora hacia el interior de la organización.

### **4. Objetivos estratégicos**

Se han definido los siguientes objetivos para el plan estratégico de Cien Pies Producciones:

- Crecimiento en ventas del 15% anual, sustentado en clientes actuales y en la captación de nuevos clientes, en base al potencial que ofrece la industria.
- Mantener la utilidad operativa en 15% respecto a las ventas
- Asegurar el retorno de la inversión al finalizar el segundo año de implementación del plan estratégico

Los objetivos descritos se enmarcan dentro de la visión y misión propuestas en el presente trabajo de investigación. Estos objetivos guiarán el actuar de la empresa para los próximos tres años.

## **5. Formulación de la estrategia**

Para la formulación de la estrategia se han desarrollado tres matrices: matriz Peyea, matriz interna y externa, y la matriz de estrategia principal. A continuación, se detalla cada una.

### **5.1. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)**

De acuerdo con David (2013), se utiliza la matriz Peyea con la finalidad de determinar los tipos de estrategias a utilizar, considerando los cuatro factores que constituyen los ejes de esta matriz: la fortaleza financiera y ventaja competitiva, que pertenecen a la posición estratégica interna, y la estabilidad ambiental y fortaleza de la industria, que pertenecen a la posición estratégica externa.

En la tabla 20, se observa los principales factores a evaluar a los cuales se les ha asignado diferentes puntuaciones dando como resultado el que se puede apreciar en gráfico 3.

De acuerdo con el resultado de la matriz, lo más adecuado es utilizar estrategias competitivas de penetración de mercado, que consiste en buscar una mayor participación en el mercado a través de un esfuerzo por aumentar los clientes.

### **5.2. Matriz de la estrategia principal**

Esta matriz es otra herramienta para formular estrategias alternativas, como se muestra en el gráfico 4, se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento de mercado. Consta de cuatro cuadrantes y en cada uno de ellos se indican en orden de relevancia las estrategias pertinentes (David 2013).

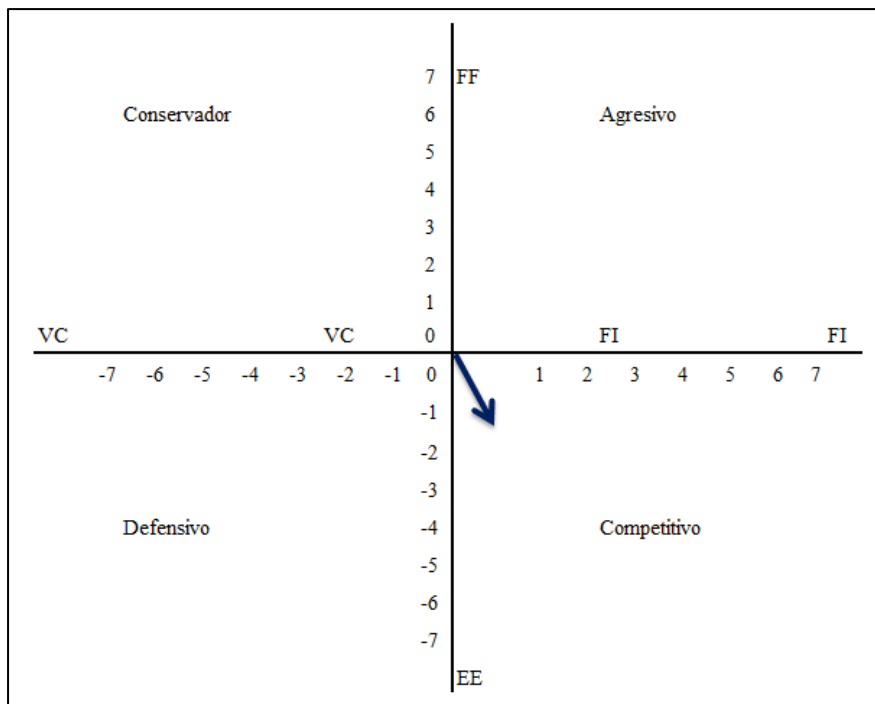
Cien Pies Producciones se ubica en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal, lo que indica que una adecuada estrategia para la empresa es: penetración de mercado y desarrollo de producto, concentrándose en las ventajas competitivas ya consolidadas.

**Tabla 20. Matriz Peyea**

Factores a Evaluar			
Posicion estrategica interna		Posicion estrategica externa	
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-2
Nivel de endeudamiento	2	Variabilidad de la demanda	-5
Flujo de efectivo	3	Presión de la competencia	-3
Liquidez	3		
<b>Fuerza Financiera (FF) promedio</b>	<b>3.25</b>	<b>Estabilidad del entorno (EE) promedio</b>	<b>-3.33</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>	
Calidad de productos hecho a medida	-1	Potencial de crecimiento	5
Lealtad de los clientes	-3	Potencial de ganancias	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-5	Facilidad para entrar al mercado	1
Participación de mercado	-2	Productividad y utilización de la capacidad	4
<b>Ventaja competitiva (VC) promedio</b>	<b>-2.75</b>	<b>Fortaleza de la industria (FI) promedio</b>	<b>3.50</b>
Coordenadas Eje X	FI + VC		0.75
Coordenadas Eje Y	EE + FF		-0.08

Fuente: David 2013. Elaboración propia

**Gráfico 3. Matriz Peyea**



Fuente: David 2013. Elaboración propia

## 6. Selección de la estrategia

Para seleccionar la estrategia, se utiliza la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), esta matriz utiliza como insumos las matrices trabajadas previamente (EFI, EFE, MPC, FODA, Peyea, matriz de estrategia principal) las cuales dan como resultado aplicar la estrategia de penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, e integración hacia atrás, hacia adelante, horizontal.

En el anexo 12 se presentan los resultados de la MCPE, en la que se evalúan dos estrategias, la de penetración de mercado y la de desarrollo de producto, obteniendo el mayor puntaje la estrategia de penetración de mercado, por lo que se concluye que Cien Pies Producciones debe enfocar sus esfuerzos en los próximos tres años a atraer clientes potenciales, reforzando su propuesta de valor de servicio boutique, único y personalizado.

**Gráfico 4. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: David 2013. Elaboración propia

## **7. Descripción de la estrategia seleccionada**

De acuerdo con el análisis desarrollado y el resultado obtenido, se realizarán las siguientes acciones con el fin de aplicar la estrategia penetración de mercado:

- Aumento de los clientes/usuarios actuales
- Captación de clientes de la competencia
- Captación de no consumidores actuales
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad o promoción con propuestas innovadoras

De acuerdo al análisis de la cadena de valor, la estrategia genérica de la empresa es diferenciación. La ventaja competitiva está conformada por la capacidad de proponer eventos integrales a medida del cliente, con un trato personalizado, experiencia en eventos protocolares y manejando alta exigencia de calidad; soportado en la experiencia acumulada, *know how* del negocio y profesionalismo en cada evento contratado. De esta forma se genera una mayor satisfacción y fidelización de clientes, buscando posicionarse en el mercado como una empresa que brinda disponibilidad de servicio y como una productora boutique que garantiza calidad en los procesos del negocio

## Capítulo VI. Plan de marketing

### 1. Descripción del producto o servicio

Cien Pies Producciones es una empresa especializada en la organización de eventos corporativos e institucionales<sup>5</sup>, se dedica a la producción, coordinación y organización de los mismos, también brinda servicios específicos que pueden estar contenidos en la gestión integral de un evento y que se detallan en el gráfico 5.

**Gráfico 5. Servicios que brinda Cien Pies Producciones**



Fuente: Elaboración propia

### 2. Objetivos del plan de marketing

En relación con las estrategias de crecimiento, se plantean los siguientes objetivos de marketing para el periodo 2018-2020 que se describen en la tabla 21.

El objetivo de crecimiento de ventas con clientes actuales y clientes nuevos participación de mercado está alineado con la estrategia de crecimiento y la participación de mercado se ha calculado sobre el último informe de turismo de reuniones realizado por Promperú (2014), el cual señala que la industria de reuniones en el 2014 produjo un gasto total de US\$ 97,35 millones de dólares durante dicho periodo y, además, sobre la proyección de crecimiento de 20% anual que realizó el Buró de Convenciones de Lima para el periodo 2017-2021.

---

<sup>5</sup> Los eventos corporativos son todos los eventos efímeros o periódicos, que la mayoría de las empresas llevan a cabo tanto para su público interno (trabajadores) como su público externo (clientes/masas), a fin de lograr la resonancia de su marca/nombre ante sus diversos grupos de interés.

El objetivo de aumentar la presencia de marca y penetración de mercado se enfoca en estrategias de publicidad en redes sociales o revistas especializadas y afiliaciones a cámaras de comercio de la industria. Para el plan de fidelización con proveedores, se negociarán acuerdos a largo plazo para asegurar atención en temporadas altas (ver anexo 13).

**Tabla 21. Objetivos del plan de marketing**

Objetivos	Medición	Periodos		
		2018	2019	2020
Desarrollar herramientas de marketing que contribuyan a reforzar el posicionamiento de la marca	Inversión en estrategias de marketing	20%	15%	10%
Aumentar la presencia de Cien Pies Producciones en la industria de eventos.	Incrementar seguidores en redes sociales y anuncios en medios impresos.	15%	20%	25%
Fidelizar proveedores con alianzas estratégicas	Contratos de alianzas estratégicas con proveedores	2	4	6

Fuente: Elaboración propia

### 3. Formulación de la estratégica de marketing

El negocio está enfocado en el modelo B2B<sup>6</sup>; los compradores consideran las habilidades personales como un aspecto importante en la decisión de compra. Los servicios pueden estar orientados según las preferencias de la industria de eventos, pero al mismo tiempo pueden verse limitadas por economías operativas y complejidades de marketing (Dwyer Tanner 2007). En ese sentido, la estrategia de marketing se realiza en función de los resultados del análisis interno y externo de la compañía y estará orientada a incrementar la notoriedad de la marca, búsqueda de nuevos clientes y fidelización de los actuales.

### 4. Estrategias de marketing

#### 4.1. Segmentación

La segmentación se ha realizado bajo el criterio conductual-psicográfico que comprende empresas con alta exigencia de estándares en cuanto a su marca, reputación e identidad. Estos

<sup>6</sup> B2B es el modelo de negocio en que las transacciones de bienes o la prestación de servicios se producen entre dos empresas.



potenciales clientes, en su mayoría, están dentro del grupo del ranking del top 500, quienes tienen mayor interés y presupuesto para buscar una mayor resonancia corporativa ante sus grupos de interés.

#### **4.2. Posicionamiento**

El posicionamiento se ha perfilado según las ventajas competitivas de la empresa, buscando desarrollar una imagen de servicio personalizado en la mente del cliente, como una empresa que ofrece eventos corporativos e institucionales con los más altos estándares de calidad, diferenciándose en el servicio de gestión de convocatoria y protocolo, el cual representa el *know how* desarrollado por encima de la competencia. La imagen de la marca se basa en el atributo de calidad y cubre los siguientes aspectos:

- Calidad en la asesoría, elaboración de programas y propuestas en formatos protocolares del evento
- Calidad en la seguridad y servicio personalizado garantizado.

### **5. Marketing mix**

Debido a que la estrategia a implementar es acerca de un servicio, el marketing mix estará basado en las 7P.

#### **5.1. Producto**

Desarrollar servicios *boutique*, que signifiquen una distinción y exclusividad para los clientes que cada año y cada oportunidad buscan resaltar y diferenciarse de la competencia. Esto conlleva realizar las siguientes acciones:

- Contratación de proveedores de manera habitual para que todos los servicios contratados se estandaricen y armonicen con las expectativas y envergadura del evento o actividad
- Investigar nuevas tendencias de servicios complementarios que mejoren la calidad del evento e impliquen un ahorro para el cliente final
- Potenciar el servicio integral personalizado (asesoría-concepto-contenidos-cierre)

#### **5.2. Precio**

Los precios competitivos que se puedan llegar a ofrecer estarán respaldados por una gestión de negociación con los proveedores, debido a que estos componen entre el 65 y 70% de los costos de un evento. Como no todos los clientes tienen la misma capacidad de pago y presupuesto, se establecerá un esquema de margen bruto según el tipo de cliente, tipo de evento y magnitud del mismo, de esta manera se podrá captar el mejor valor de cada oportunidad, disminuyendo la posibilidad de resignar ventas. Por último, la negociación de créditos y alianzas estratégicas con proveedores con contratos anuales permitirán generar eficiencias en costos.

A todo esto, se debe considerar que el público objetivo es altamente sensible al precio del servicio, haciendo que la demanda sea elástica, por lo que manejar un margen por evento amplio permitirá tener una mejor maniobra de negociación para capturar eventos que se puedan perder por precio, sobre todo en temporadas bajas (enero-marzo/julio-agosto).

### **5.3. Plaza**

Cien Pies es una empresa prestadora de servicios, por lo que la distribución es de manera directa a través de la oficina central, visitas en las oficinas de los clientes y contacto telefónico; también se cuenta con una página web que muchas veces representa el primer medio de contacto donde buscan las empresas que desean contratar los servicios por primera vez.

La plaza será la ciudad de Lima; sin embargo, si empresas ubicadas en este departamento desean realizar eventos en provincia, estos se atenderán con normalidad.

### **5.4. Promoción/publicidad**

La principal publicidad que realiza la empresa es a través de publicaciones en la página web y Facebook, mostrando los últimos y más importantes eventos realizados. Las principales acciones a seguir son las siguientes:

- Visitas a clientes potenciales mostrando una presentación de impacto para dar a conocer los servicios de la empresa. Estas visitas deben ser programadas tomando en cuenta la elaboración de presupuestos anuales tanto para el sector público como el privado. Se ofrecerán descuentos para aquellas compañías que soliciten la contratación del servicio como consecuencia de estas visitas programadas.
- Publicidad en revistas especializadas y afiliación a cámaras

- Acciones de marketing directo como elaboración y distribución de *brochures* y *merchandising*
- Acciones de PR para la marca, buscando posicionarla como empresa líder de opinión en la industria de eventos

### **5.5. Proceso**

Los procesos deberán contemplar la elaboración de propuestas técnicas y económicas en menor tiempo, buscando que esto sea valorado por el cliente y permita generar una ventaja respecto a los competidores, lo que se podría materializar en mayores ventas.

Se pondrá especial atención y esfuerzos en los procesos que impliquen trato y atención directa al cliente como:

- Investigación de mercado: Capacitar el equipo comercial para buscar nuevas oportunidades de venta y acercamiento con clientes potenciales.
- Proceso de venta: Crear un sistema de costeo sobre la base de históricos que permita acceder a información pasada para proyectar cotizaciones de proveedores y presupuestar los eventos en un tiempo máximo de dos días.
- Gestión del evento: Desarrollar un *software* para optimizar procesos y costos en la gestión del evento.
- Análisis de servicio y rentabilidad: Atender los reclamos de manera inmediata, para fortalecer la confianza del cliente con la empresa.

### **5.6. Personal**

El personal contratado descrito en el plan de recursos humanos deberá ser capacitado en habilidades de comunicación y atención a clientes y con experiencia previa en otras productoras. Se buscará fortalecer la imagen de la empresa a través de los colaboradores, marcando un estilo de vestimenta para que se transmita la personalidad de la empresa a través de ellos.

### **5.7. Evidencia física**

La evidencia definida como valor para el cliente se encuentra reflejada en la calidad del evento realizado, esta es una de las más efectivas herramientas de marketing donde el público objetivo que asiste a los eventos puede constatar de manera presencial la calidad del servicio brindado.

Esta forma también llega a constituirse como un canal de ventas efectivo porque la empresa es contratada muchas veces por recomendaciones o porque ha comprobado *in situ* la calidad del servicio.

## 6. Presupuesto de plan de marketing

En la tabla 22 se muestra se muestra la estrategia de marketing presupuestada para la empresa, en relación con los objetivos propuestos.

**Tabla 22. Presupuesto de marketing**

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	DESCRIPCION	2018	2019	2020	PTO. TOTAL
Incrementar eventos: 5% en clientes actuales y 5% en nuevos clientes	Incrementar el nivel de notoriedad de Cien Pies	Maximizar presencia en redes sociales	Facebook: Actualización de contenido y campañas	360.00	360.00	360.00	1,080.00
		Actualización del sitio web	Renovación del sitio web	4,500.00	-	-	4,500.00
			Traducción del sitio web	700.00	-	-	700.00
			Pago Anual del dominio web	840.00	840.00	840.00	2,520.00
			Medición de google analytics	1,080.00	1,080.00	1,080.00	3,240.00
	Reforzar identidad corporativa	Uniformes para equipo comercial	3,000.00	3,000.00	3,000.00	9,000.00	
	Búsqueda de Nuevos Clientes	Inscripción y participación de Cámaras	Cámara de Comercio de Lima	2,190.00	2,190.00	2,190.00	6,570.00
			Amchan	7,050.00	7,050.00	7,050.00	21,150.00
			Publicidad en revistas especializadas	3,500.00	3,500.00	-	7,000.00
			Acciones de PR para la marca	7,000.00	7,000.00	-	14,000.00
Envío de emailings con brochure de Cien Pies			-	-	-	-	
Incrementar en un 25% eventos realizados con clientes actuales.	Fidelización de clientes	Acciones de Marketing Directo	Obsequios a clientes en fechas especiales	1,080.00	1,080.00	1,080.00	3,240.00
			Merchandising (Lapiceros, notas)	2,000.00	2,000.00	2,000.00	6,000.00
		Potenciar el reporte final de eventos	Fotos y video del evento a principales clientes	3,000.00	3,000.00	3,000.00	9,000.00
Aumentar la presencia en la industria de eventos.	Incrementar recordación de marca	Comunicar los 10 años de la empresa	Video Institucional por los 10 años de servicio	5,000.00	-	-	5,000.00
SUBTOTAL S/.				41,300.00	31,100.00	20,600.00	93,000.00
5% IMPREVISTOS S/.				2,065.00	1,555.00	1,030.00	4,650.00
TOTAL S/.				43,365.00	32,655.00	21,630.00	97,650.00

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo VII. Plan de operaciones

Para la elaboración del plan de operaciones se ha realizado el levantamiento de procesos AS IS de la empresa para proponer un nuevo modelo que contribuya en la estrategia de crecimiento de ventas, a mejorar la eficiencia de recursos y a mejorar el margen bruto operativo. La empresa no cuenta con un área de operaciones, por lo que el presente plan estará liderado por la gerencia de administración y finanzas, y ejecutado por cada área según corresponda.

### 1. Objetivos

Los objetivos para el plan de operaciones se indican en la tabla 23.

**Tabla 23. Objetivos del plan de operaciones**

Objetivo General	Meta	Cronograma			Indicador
		2018	2019	2020	
Mapear y rediseñar los procesos de producción y logísticos	Definir los proceso core y área de apoyo	70%	30%	Pruebas	Grado de avance del plan
Asegurar que la organización y los procesos propuestos respondan a las necesidades de sus clientes					
Evaluar la gestión de servicio para la atención de mas clientes con la misma capacidad de recursos internos.					
Establecer y valorizar los recursos físicos y humanos que se necesitan para llevar a cabo la implementación del plan.	Definir Organigrama y puestos clave	70%	30%	Pruebas	Grado de avance del plan

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos se han definido sobre el entendimiento de la empresa a través del análisis de sus operaciones y procesos *core* (comerciales y logísticos), organización e información, mapa de procesos AS IS, descripción de actividades por procesos actuales e identificación de puntos de atención (problemática) por proceso para finalmente identificar los *quick wins* de procesos para su inmediata implementación.

## 2. Diseño de los procesos

Luego de analizar los procesos de la empresa y de haber determinado que su estructura organizacional es funcional, se han definido los procesos en tres niveles o grados de detalle donde el Nivel 0 se define de acuerdo con la cadena de valor, el Nivel 1 a la cadena de procesos y el Nivel 2 al mapa de procesos (ver anexo 14). Con los procesos definidos, corresponde redefinir los puestos con sus respectivas funciones y diseñar los perfiles del puesto.

El modelo operativo propuesto a implementar se describe en la tabla 24.

**Tabla 24. Modelo operativo**

1. Modelo Operativo Propuesto	3. Estructuración de información
<b>Modelamiento de procesos propuestos a nivel N-3</b>	Información de Clientes - Proveedores
Mapa de procesos TO BE (entradas y salidas, proveedores y clientes, recursos e información, indicadores de gestión, calidad, servicio)	Servicios / Propuestas tipo / Presupuestos
Descripción de actividades por proceso y áreas involucradas	Rentabilidad x servicio / cliente / Eventos
Elaboración de RACIs	<b>4. Procesos Core</b>
Diagramas de Flujo de Procesos de la cadena de valor	Relevar necesidad del cliente
Desarrollo de procedimientos y formatos de control	Cotizar proveedores y servicios
<b>Modelo de organización propuesta a nivel N-2</b>	Elaborar propuesta de servicio
Estructura de organización a nivel N-2	Monitorear de propuesta de servicio
Mandatos de personal a nivel N-2	Aprobar propuesta de servicio
<b>2. Planificación de implementación de oportunidades de mejora</b>	Administrar presupuesto
Planificación de implementación de oportunidades de mejora de corto, mediano y largo plazo para procesos y organización	Implantar el evento (día del evento)
Priorización y criticidad	Cerrar el evento (Liquidación / facturación / rentabilidad)
Responsables e involucrados	Gestionar el servicio al cliente
Tiempo estimado	<b>5. Gestión de la información</b>
Actividades principales	Recursos Humanos
	Contables - Financieros
	Sistemas

Fuente: Elaboración propia

## 3. Diseño de los procesos y estructura de la información

El diseño de los procesos buscará tener como resultados o beneficios, mejorar el nivel de servicio y de respuesta ofrecido al cliente, procurando responder a sus necesidades; mejorar la eficiencia y control de las operaciones de cara al cliente a través de indicadores; reducir y controlar los riesgos potenciales en la planificación, implementación y ejecución del servicio y delimitar las responsabilidades y funciones de los colaboradores de la empresa.

Al inicio del plan estratégico, la empresa almacena la información de una manera incipiente, ordenando la información por clientes y luego por año, sin diferenciar tipo de actividades o

propuestas aceptadas de las que no lo fueron, por ello es necesaria la implementación de una estructura de información, por lo que se recomienda previamente la elaboración de un diccionario de términos de negocio para asegurar un lenguaje similar entre los colaboradores de la empresa, esto acompañado de capacitaciones para el desarrollo de entregables de información y hacer uso intensivo de esta información en los comités o reuniones definidos en el anexo 15.

#### 4. Programación de las operaciones de la empresa

La programación de operaciones estará orientada a definir lineamientos del proyecto, realizar seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo, asegurar la calidad del proyecto y definir las oportunidades de mejora a partir de los modelos propuestos. Es necesario que se lleven a cabo a través de un cronograma de capacitación y acciones, según se puede apreciar en la tabla 25.

**Tabla 25. Plan de implementación para el diseño del modelo organizacional**

Frente	Actividades	Respon s	2018						2019						
			1er Semestre			2do Semestre			1er Semestre			2do semestre			
Procesos	Comunicación y capacitación de Procesos	GAF	CAP												
	Comunicación y capacitación de la Org.	GG	CAP												
Organización	Comunicación y capacitación de RACIS	GG		CAP						SEG				SEG	
	Comunicación y capacitación de Funciones	GAF		CAP		DP	MON								
Procesos	Implementación de Oportunidades de Mejora	TODOS			COM		SEG		SEG	SEG			SEG	SEG	
	Implementación de Modelo de Gobierno	GAF		CAP											
Modelo de Gobierno	Comité de Resultados	GAF			SEG			SEG			SEG				SEG
	Cierre de Proyectos y lecciones aprendidas	GDP			SEG			SEG		SEG					SEG
	Comité de Cartera de Proyectos	GDP					SEG			SEG				SEG	
Sistemas de Información	Maestro de Proveedores	LOG	ELAB	ELAB	ELAB	SEG	MON	MON							
	Maestro de Servicios	LOG	ELAB	ELAB	ELAB	SEG	MON	MON							
	Maestro de Eventos	MKT							ELAB	ELAB	MON				
	Maestro de Clientes	MKT							ELAB	ELAB	MON				
	Actualización de carpetas públicas	GAF					MON			MON			MON		MON
Presupuestos 2018-2019	Definición del proceso presupuestal	GAF	ELAB						ELAB						
	Capacit. para formulación de presupuesto	GAF		ELAB						ELAB					
	Elaboración del Presupuesto por áreas	TODOS	ELAB							ELAB					
	Aprobación de Presupuesto	GG		MON						MON					
	Comunicación del Presupuesto	GAF			SEG					SEG					
Plan de Ventas 2018 - 2019	Definición del proceso de planeam. de ventas	MKT	ELAB			MON			SEG				SEG		SEG
	Elaboración del plan de ventas	MKT		ELAB			MON		SEG				SEG		SEG
	Aprobación del plan de ventas	GG			ELAB			MON	SEG				SEG		SEG
	Comunicación del plan de ventas	MKT			SEG			MON	SEG				SEG		SEG
Evaluación y Selección Proveedores	Elaboración de Procedimiento	LOG				ELAB			SEG				SEG		SEG
	Capacitación en el procedimiento	LOG					ELAB		SEG				SEG		SEG
	Implementación del procedimiento	LOG						ELAB	SEG				SEG		SEG

CAP = Capacitación / SEG = Seguimiento / ELAB = Elaboración / MON= Monitoreo /DP= Desarrollo de Perfiles

Fuente: Elaboración propia

## 5. Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas están definidas por los *quick wins* que se han podido determinar en el levantamiento de procesos realizados. A pesar de ser acciones de fácil y rápida implementación, estos tienen un impacto importante en la operatividad del negocio, por ser de carácter urgente e importante. Los detalles de las acciones a realizar se detallan en el anexo 16.

## 6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

La inversión prevista para la implementación del plan de operaciones se contempla para los dos primeros años como fase de ejecución, el tercer año quedará como periodo de pruebas y medición de indicadores para controlar el cumplimiento de objetivos. Los ajustes y mejoras detectadas en este último año servirán para ajustar acciones en el escenario de desarrollar un nuevo plan estratégico para los siguientes periodos. La inversión se detalla en la tabla 26.

**Tabla 26. Presupuesto de inversión y capital de trabajo**

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	DESCRIPCION	2018	2019	PRESUP. TOTAL
Mapear y rediseñar los procesos	Modelar los procesos core y áreas de apoyo	Comunicación y capacitación de Procesos	250.00	-	<b>250.00</b>
		Implementación de Oportunidades de Mejora	2,000.00	1,500.00	<b>3,500.00</b>
		Comunicación y capacitación de Funciones	1,500.00	1,000.00	<b>2,500.00</b>
Asegurar que la organización y procesos respondan a la necesidad de los clients	Definir modelo de gobierno	Implementación de Modelo de Gobierno	2,000.00	2,000.00	<b>4,000.00</b>
		Cierre de Proyectos y lecciones aprendidas	1,000.00	1,000.00	<b>2,000.00</b>
	Estructurar sistema de información	Maestro de Proveedores	3,500.00	-	<b>3,500.00</b>
		Maestro de Servicios	3,500.00	-	<b>3,500.00</b>
		Maestro de Eventos	-	3,500.00	<b>3,500.00</b>
		Maestro de Clientes	-	3,500.00	<b>3,500.00</b>
		Capacitación para formulación de presupuesto	2,500.00	2,500.00	<b>5,000.00</b>
Comunicación del plan de ventas	-	-	-		
Atención a mas clientes con mismos recursos	Evaluación y Selección de proveedores	Elaboración de Procedimiento	3,000.00	-	<b>3,000.00</b>
		Capacitación en el procedimiento	5,000.00	5,000.00	<b>10,000.00</b>
		Implementación del procedimiento			-
Establecer los recursos necesarios para implementar el plan	Evaluar recursos físicos	Inventariar activos fijos	1,500.00	1,500.00	<b>3,000.00</b>
		Compra de bienes para producción	15,000.00	20,000.00	<b>35,000.00</b>
	Evaluar recursos humanos	Evaluación de personal	6,000.00	3,000.00	<b>9,000.00</b>
		Despidos, reubicación y contratación de personal	-	-	-
<b>TOTALES</b>			46,750.00	44,500.00	<b>91,250.00</b>

Fuente: Elaboración propia

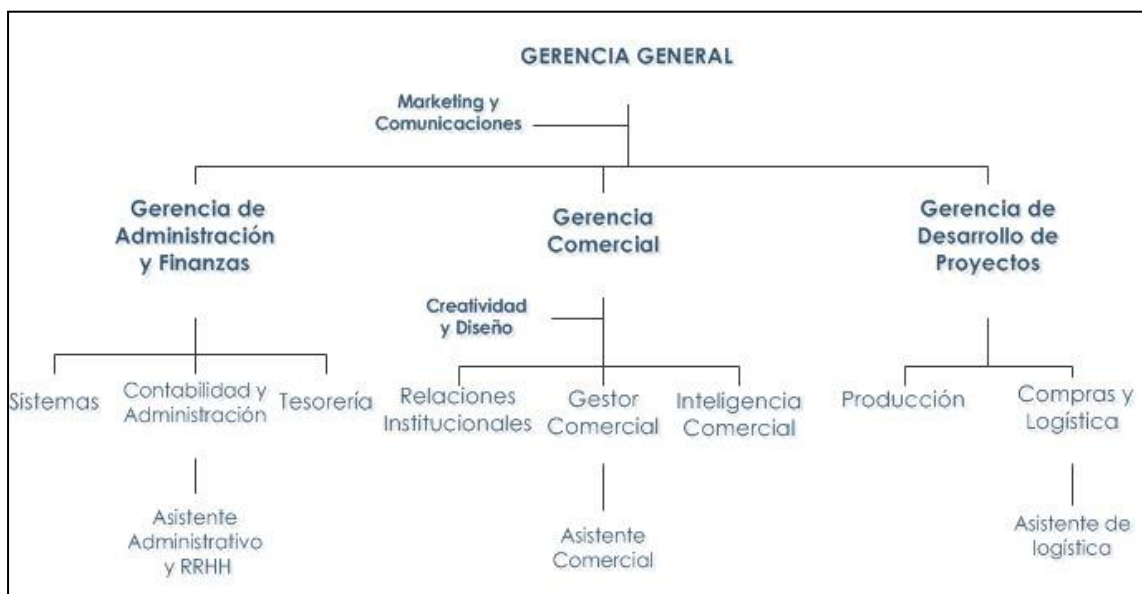


## Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

Se propone modificar la estructura organizacional de Cien Pies Producciones sobre la base de los objetivos y estrategias definidas en el presente trabajo de investigación. En el gráfico 6 se muestra la estructura propuesta.

**Gráfico 6. Organigrama de Cien Pies Producciones**



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, Cien Pies Producciones cuenta con 14 colaboradores, muchos de los cuales realizan funciones múltiples. En la estructura propuesta, se incrementará a 19 el número de personal, lo que permitirá que tengan una adecuada división de tareas y funciones, alineada con los nuevos objetivos de la organización, optimizando su funcionamiento.

En la tabla 27 se resumen los cambios propuestos en la estructura organizacional.

Los cambios en la estructura organizacional se encuentran alineados con los objetivos estratégicos previamente definidos y contribuirán de manera directa al logro de los mismos.

**Tabla 27. Principales cambios organizacionales propuestos**

Cambio	Ubicación actual	Ubicación propuesta	Funciones	Objetivo Estratégico
Marketing y Comunicación	Unidad de la Gerencia Comercial	Staff entre Gerencia General y Gerencias Funcionales	Apoyo a la Gerencia General y Gerencias Funcionales en temas de marketing y comunicación corporativa	Posicionar a Cien Pies Producciones como la principal productora boutique de eventos corporativos e institucionales.
Sistemas	No existe	Unidad de la Gerencia de Administración y Finanzas	Desarrollo y administración de sistemas de información internos	Implementar sistemas de información internos para adecuada planificación y ejecución de eventos.
Creatividad y Diseño	Unidad de la Gerencia Comercial	Staff de Gerencia Comercial	Apoyo a la Gerencia Comercial en el desarrollo de propuestas a los clientes	Ofrecer soluciones innovadoras, integrales y a medida de cada cliente
Inteligencia Comercial	No existe	Unidad de la Gerencia Comercial	Prospección de nuevos clientes, fidelización de clientes actuales, y benchmark con la competencia	Crecimiento de ventas del 10% anual, sustentado en clientes actuales y en la captación de nuevos clientes.
Relaciones Institucionales	No existe	Unidad de la Gerencia Comercial	Presencia institucional, coordinación con empresas e instituciones	Crecimiento de ventas del 10% anual, sustentado en clientes actuales y en la captación de nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia

## 2. Objetivos de recursos humanos

Se han definido los siguientes objetivos de recursos humanos, los cuales se encuentran detallados en la tabla 28.

**Tabla 28. Objetivos de recursos humanos**

Objetivos	Acciones	Medicion	Objetivo Estratégico
Captar y retener el mejor talento	Elaborar perfiles de puestos Seleccionar al personal en base a competencias Seleccionar al personal en base a competencias Promover reuniones de feedback con jefatura directa	Nivel de rotacion de personal	Crecimiento de ventas del 20% anual, sustentado en clientes actuales y en la captacion de nuevos clientes.
Desarrollo de un buen clima laboral	Realizar actividades de integración promover la comunicación directa y horizontal Promover los roles de coach de las jefaturas	Encuesta de satisfacion laboral	Captacion de nuevos clientes.
Capacitacion y desarrollo del personal	Promover actividades de capacitacion inhouse y offhouse Promover el coaching en las jefaturas	Encuesta de satisfacion y reuniones de grupo	Captacion de nuevos clientes.
Desarrollo de evaluaciones de desempeño	Establecer objetivos de desempeño y elaborar un plan personal Implementar mediciones semestrales de desempeño Proporcionar feedback	Consecucion de obojetivos	Crecimiento de ventas del 20% anual, sustentado en clientes actuales y en la captacion de nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de recursos humanos descritos contarán con acciones específicas para su ejecución y una forma de medir su avance, encontrándose alineados con los objetivos estratégicos ya definidos.

### 3. Plan de acción de recursos humanos

Objetivo: Selección de personal idóneo, para el logro de este objetivo se realizarán las siguientes acciones:

- Elaborar perfiles de puestos: A fin de definir de manera clara y precisa las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos, así como las competencias requeridas, en el anexo 17 se muestran los perfiles del puesto relacionados con las actividades *core* del negocio: gerencia general, administración y finanzas, gerencia comercial, desarrollo de proyectos y productor de eventos.
- Seleccionar al personal sobre la base de las competencias requeridas: La evaluación de las habilidades blandas de los candidatos serán realizadas a partir de ahora a través de una consultora de recursos humanos. El candidato ideal debe tener un perfil que esté alineado a la propuesta de valor de Cien Pies Producciones, así como en conocimientos, habilidades y aptitudes. Cien Pies Producciones priorizará las buenas referencias laborales, así como las habilidades blandas y competencias más importantes, dependiendo del puesto de trabajo. Solo en el caso de puestos iniciales como los asistentes, la experiencia en el giro no es decisiva, ya que se busca formar a la persona de acuerdo con el método de trabajo que tiene la empresa.

El nivel de rotación de personal será la forma de medir la consecución de este objetivo, así como la eficacia de sus acciones.

Objetivo: Desarrollo de un buen clima laboral, para el logro de este objetivo, se realizarán las siguientes acciones:

- Actividades de integración: Se realizarán agasajos y brindis por el día de la madre, día del padre, fiestas patrias y navidad. Además, se propone celebrar los cumpleaños y otorgar medio día libre al agasajado. Finalmente, se realizará una actividad al aire libre en los meses de verano, que servirá para comentar los resultados obtenidos en el año que terminó y los retos de la empresa para el año que está iniciando, para fomentar el sentido de pertenencia, así como el compromiso y el trabajo en equipo.
- Promover la comunicación directa y horizontal: Establecer la política de puertas abiertas de las gerencias a fin de fomentar la comunicación e innovación del personal.
- Brindar facilidades a los colaboradores: Acondicionamiento de un pequeño comedor, equipado con cafetera, friobar y horno microondas. Ofrecer, además, permisos para casos especiales como mudanza, actuaciones escolares, enfermedad de familiar directo, entre otros.

Para medir la consecución de este objetivo, se realizarán encuestas semestrales de satisfacción laboral y se fomentará el compartir sus resultados entre los colaboradores.

Objetivo: Capacitación y desarrollo del personal, para el logro de este objetivo se realizarán las siguientes acciones:

- Promover actividades de capacitación *inhouse* y *offhouse*: Brindar charlas y capacitaciones respecto a nuevas tendencias en la industria de eventos, uso de la tecnología en el desarrollo de los mismos, etc., involucrando a todos los colaboradores en el *core* del negocio.
- Promover el *coaching* de las gerencias: Los gerentes acompañarán a sus colaboradores a través del *coaching*, a fin de conocer mejor sus fortalezas y debilidades y facilitar el autoconocimiento de oportunidades de mejora, para poder obtener de ellos mejores resultados por intermedio de un plan de acción personal.

Para medir la consecución de este objetivo, se realizarán comités de gerencia, a fin de compartir opiniones acerca de la puesta en práctica de los colaboradores respecto a los conocimientos aprendidos. Además, se realizarán sesiones trimestrales de *feedback* jefe-colaborador, alineados con el plan de acción personal desarrollado en el *coaching*.

Objetivo: Desarrollo de evaluaciones de desempeño, para el logro de este objetivo se realizará las siguientes acciones:

- Establecer objetivos e indicadores de desempeño (KPI): Se establecerán metas de desempeño para todas las áreas de la empresa.
- Implementar mediciones semestrales de desempeño: Las metas y su medición estarán acordes con su función, sea comercial o de apoyo al negocio.
- Proporcionar *feedback*: Debe estar alineado con las metas establecidas y las mediciones realizadas. Este puede realizarse de manera bimestral o trimestral para verificar los avances y las áreas de mejora. Debe ser preciso y oportuno.

Para medir la consecución de este objetivo, se realizarán comités de gerencia y reuniones por área a fin de verificar si las metas y su medición contribuyen al logro de los objetivos planteados.

Objetivo: Retención del talento, para el logro de este objetivo se realizará las siguientes acciones:

- Reuniones de *feedback* con jefatura directa: A fin de conocer las expectativas de línea de carrera del colaborador y sus objetivos profesionales en el corto y mediano plazo.

- Reconocer el buen desempeño: Premiar a través de un reconocimiento especial, no necesariamente monetario, a aquellos colaboradores que hayan tenido un desempeño destacado, que hayan contribuido de manera directa con el logro de un objetivo en particular, que hayan propuesto alternativas de mejora creativas y viables, entre otros.
- Conciliación personal y familiar: Facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal del colaborador a través horarios flexibles y reducción del nivel de estrés laboral.

Para medir la consecución de este objetivo, se realizarán encuestas de satisfacción laboral, así como mantener bajos los niveles de rotación personal.

En la tabla 29 se establecen las principales metas de las tres gerencias.

**Tabla 29. Metas de recursos humanos**

Puesto	Metas
Gerencia de Administracion y Finanzas	- Ahorro y eficiencias en costos y gastos administrativos y de ventas - Incremento de los ingresos financieros - Reduccion del ciclo de conversion de efectivo
Gerencia Comercial	- Captacion de clientes nuevos - Incremento de facturacion con clientes nuevos - Incremento de facturacion con clientes actuales - Visitas y contacots con clientes potenciales
Gerente de compras y logistica	- Ahorro y eficiencias en costos - Ampliar la base de proveedores actuales - Alianzas estrategicas con proveedores

Fuente: Elaboración propia

#### **4. Cronograma de actividades del plan de recursos humanos**

En la tabla 30 se muestra el cronograma de actividades para el plan de recursos humanos.

**Tabla 30. Cronograma de actividades del plan de recursos humanos**

Estrategia	Responsable	2018		2019		2020	
		1er Sem	2do Sem	1er Sem	2do Sem	1er Sem	2do Sem
Elaboracion de perfiles de puestos	GG / GAF / GDP/GC	X		X		X	
Actividades de integracion	GAF	X		X		X	
Actividades de capacitacion	GG / GAF / GDP/GC		X		X		X
Mediciones de desempeño	GG / GAF / GDP/GC	X		X		X	
Implementacion de comedor	GAF		X				

GG: Gerencia General / GAF: Gerencia de Administracion y Finanzas / GDP: Gerencia desarrollo de proyectos / GC: Gerencia Comercial  
Fuente: Elaboración propia

## 5. Presupuesto del plan de recursos humanos

En la tabla 31 se muestra el presupuesto de actividades del plan de recursos humanos.

**Tabla 31. Presupuesto de actividades del plan de recursos humanos**

ESTRATEGIA	2018		2019		2020	
	1ER SEM	2DO SEM	1ER SEM	2DO SEM	1ER SEM	2DO SEM
	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Jun	Jul-Dic	Ene-Jun	Jul-Dic
Elaboracion de perfiles de puestos	8,000.00		4,000.00		4,000.00	
Actividades de integracion	5,000.00	8,000.00	5,000.00	8,000.00	5,000.00	8,000.00
Actividades de capacitacion	10,000.00		10,000.00		10,000.00	
Mediciones de desempeño	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Implementacion de comedor	12,000.00					
Contratación de Personal	84,000.00		84,000.00		168,000.00	
<b>TOTALES</b>	<b>122,000.00</b>	<b>11,000.00</b>	<b>106,000.00</b>	<b>11,000.00</b>	<b>190,000.00</b>	<b>11,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

### 1. Objetivos de responsabilidad social

Se han definido los siguientes objetivos de responsabilidad social, los cuales se encuentran en la tabla 32.

**Tabla 32. Objetivos de responsabilidad social**

Objetivos	Acciones	Medición	Objetivo Estratégico
Implementar cultura del reciclaje	- Contratar empresas certificadas para el recojo y disposición de residuos - Utilizar merchandising ecoamigable	Encuestas a clientes y/o participantes del evento	Ofrecer propuestas innovadoras en cada proyecto encargado
Ahorro de energía	- Utilizar fuentes de energía de bajo consumo - Reducir actividades que generen alto consumo de energía.	Ahorro anual en energía eléctrica	Implementar un plan de fidelización de clientes que permita un crecimiento en ventas y mayor posicionamiento de la marca

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de responsabilidad social descritos contarán con acciones específicas para su ejecución y una forma de medir su avance, encontrándose alineados con los objetivos estratégicos ya definidos.

### 2. Plan de acción de responsabilidad social

Objetivo: Implementar cultura del reciclaje, para el logro de este objetivo se realizarán las siguientes acciones:

- Colocar recipientes para el reciclaje de residuos: En cada evento serán colocados contenedores de basura señalizados para diferentes tipos de residuos, según su naturaleza (papel, metal, plástico y orgánico). Los clientes, así como los proveedores, estarán al tanto de estas iniciativas para minimizar la generación de residuos.
- Contratar empresas certificadas para el recojo y disposición de residuos: A fin de disminuir el impacto derivado de una mala disposición de residuos, se contratarán empresas certificadas para el recojo y la disposición de los residuos de cada evento. Los clientes y los proveedores de este servicio serán comunicados respecto a la importancia en la organización de un evento sostenible.

- Utilizar *merchandising* ecoamigable: Se utilizará *merchandising* hecho de materiales reciclados o reutilizables a fin de transmitir el compromiso de la empresa con la sostenibilidad del medio ambiente.

Las encuestas a clientes o a participantes serán la forma de medir la consecución de este objetivo, así como la eficacia de sus acciones.

Objetivo: Ahorro de energía. Para el logro de este objetivo, se realizarán las siguientes acciones:

- Utilizar fuentes de energía de bajo consumo: Se contratarán proveedores que utilicen iluminación de bajo consumo de tipo LED, así como paneles solares.
- Reducir actividades que generen consumo de energía: Durante la planificación del evento se promoverá con los clientes la realización de eventos durante el día para aprovechar la luz solar, así como la búsqueda de espacios claros, con acceso a luz natural. Se buscará disminuir el uso de refrigeración de alimentos y bebidas, tratando de elegir aquellos que no sean necesario refrigerarse.

El gasto anual en energía eléctrica será la forma de medir la consecución de este objetivo, así como la eficacia de sus acciones.

### **3. Cronograma de actividades del plan de responsabilidad social**

En la tabla 33 se muestra el cronograma de actividades para el plan de responsabilidad social.

### **4. Presupuesto del plan de responsabilidad social**

Se ha presupuestado S/ 10.000,00 anuales, para realizar las siguientes acciones de responsabilidad social:

- Recipientes de reciclaje de residuos
- Contratación de empresas certificadas
- Utilizar *merchandising* ecoamigable
- Utilizar fuentes de energía de bajo consumo
- Reducir actividades de alto consumo de energía



**Tabla 33. Cronograma de actividades del plan de responsabilidad social**

Acciones	Responsable	2018		2019		2020	
		1er Sem	2do Sem	1er Sem	2do Sem	1er Sem	2do Sem
Recipientes para reciclaje de residuos	GDP	X	X				
Contratar empresas para disposición de residuos	GC / GDP	X	X				
Utilizar merchandising ecoamigable	GC / GDP	X	X	X	X	X	X
Utilizar fuentes de energía de bajo consumo	GC / GDP	X	X	X	X	X	X
Reducir actividades que generen alto consumo de energía	GC / GDP	X	X	X	X	X	X

GC: Gerencia Comercial / GDP: Gerencia Desarrollo Proyectos

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo X. Plan financiero**

### **1. Supuestos y políticas**

El área de Administración y Finanzas estará a cargo de la implementación y ejecución del plan financiero, el cual deberá ser revisado y aprobado en los comités señalados en el modelo de gobierno del plan de operaciones. Se trabajará sobre la estructura financiera que ha venido rigiendo a la empresa, adicionando los presupuestos de los planes funcionales y las mejoras en las proyecciones de flujos netos que se deben lograr con la implementación de estos. La evaluación de las proyecciones será para un horizonte de tiempo de 3 años, del 2018 al 2020, expresado en soles y donde el cálculo del impuesto a la renta considera que la empresa se acogerá al Régimen Mype Tributario. En cuanto a la proyección de ventas, se ha realizado utilizando el modelo de pronóstico de series de tiempo con estacionalidad y los gastos administrativos y de ventas sobre la base de la estructura que rige a la empresa durante el periodo 2017.

### **2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio**

El punto de equilibrio se determina sobre la base de los costos fijos y variables y el margen de contribución de cada evento. Para el cálculo se considerará un margen de contribución por evento de 32,00%, que equivale al promedio de los últimos 3 años, debido a que este indicador ha tenido un crecimiento sostenido los últimos años. Por otro lado, el precio promedio de eventos en los últimos años ha sido de S/ 72.000, los costos fijos mensuales son S/ 74.000 y los gastos variables equivalen en promedio al 2,5% de las ventas. Con estas cifras, el cálculo de punto de equilibrio equivale a 3,25 eventos al mes o expresado de otra forma, las ventas promedio para alcanzar dicho objetivo deben ser de S/ 233,050.

### **3. Estados financieros y flujo de caja**

Los estados financieros de la empresa muestran una evolución en los últimos años en cuanto ventas (aunque volátil aún) y utilidad bruta creciente. En cuanto a la utilidad operativa, si bien el margen del 2016 ha sido más alto que los años anteriores, el ratio de gastos administrativos y gastos de ventas sobre las ventas ha ido creciendo, porque no ha habido una política de contratación estructurada lo cual implicaba elevar los costos fijos y un punto de equilibrio en su punto más alto, como se describió en la anotación precedente. En el anexo 18 se puede apreciar la evolución de los estados de ganancias y pérdidas de los últimos cuatro años donde se puede

observar que solo en el último periodo la utilidad después de impuestos, alcanzó las dos cifras, mejorar dicho indicador es uno de los propósitos de este plan estratégico.

Respecto a la evolución del balance general, debido a una política austera de distribución de dividendos, los resultados acumulados han permanecido en las arcas de la empresa, con la finalidad de ir incrementando año a año el capital de trabajo y ganar una mayor solvencia para hacer frente a proyectos de mayor envergadura que, por lo general, tienen políticas de pago mayor a 30 días. La política de financiamiento es con capital propio, el 2014 y 2016 el ROE ha sido superior al ROA, lo cual significa que la empresa está claramente apalancada de manera positiva. Caso contrario para los periodos 2013 y 2015, donde el costo medio de la deuda ha sido superior a la rentabilidad obtenida (ver anexo 19).

Por el lado de flujo de caja, respetando la estimación de las ventas, políticas de cobros y pagos y estructura de costos fijos, se muestra el escenario sin aplicación del presente plan estratégico en la tabla 34.

**Tabla 34. Flujo de efectivo proyectado sin plan estratégico**

<b>Supuestos:</b>			
Inversión inicial = S/. 0.00 por financiarse con capital propio			
Proyección de ventas = utilizando modelo de proyección de series de tiempo (crecimiento anual			
Margen Bruto = 32%			
Gastos = Según estructura de gastos 2017			
Impuesto a la renta = 29.50% (Régimen Mype Tributario)			
Tasa de descuento = 12%			
	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>	4,426,670	4,470,937	4,515,646
<b>EGRESOS DE OPERACIÓN</b>	2018	2019	2020
COSTO DE VENTAS	-3,010,136	-3,040,237	-3,070,640
GASTOS DE PERSONAL	-804,082	-828,204	-853,050
IMPUESTOS	-1,766	-1,768	-1,771
ALQUILERES	-59,400	-61,800	-64,200
SERVICIOS	-22,200	-22,866	-23,552
OTROS GASTOS y/o DESEMBOLSOS	-110,394	-108,869	-107,562
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-4,007,977</b>	<b>-4,063,744</b>	<b>-4,120,774</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>418,693</b>	<b>407,193</b>	<b>394,872</b>
Escudo Fiscal de depreciación Activos F.	3,481	3,307	3,142
Imp. a la Renta (Régimen Mype Tributario)	-111,376	-107,983	-104,348
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>310,799</b>	<b>302,516</b>	<b>293,665</b>
<b>VAN =</b>	<b>S/.727,687.96</b>		

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

El análisis de sensibilidad se ha elaborado considerando un escenario pesimista, conservador y optimista, en donde las tasas de crecimiento para dichos escenarios son 0%, de 10 a 15 % y de 12% a 17%, respectivamente. Para todos los casos se debe considerar la inversión requerida que ha sido determinada en los planes funcionales previamente desarrollados. En la tabla 35 se muestra el resumen de la inversión y gastos para los planes funcionales.

**Tabla 35. Resumen de gastos e inversiones de los planes funcionales**

Plan Funcional		2018	2019	2020	TOTAL
Plan de Marketing	Gasto	43,365	32,655	21,630	<b>97,650</b>
Operaciones	Gasto	31,750	24,500		<b>56,250</b>
	Inversión	15,000	20,000		<b>35,000</b>
Recursos Humanos	Gasto	133,000	117,000	201,000	<b>451,000</b>
Responsabilidad Social	Gasto	10,000	10,000	10,000	<b>30,000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>233,115</b>	<b>204,155</b>	<b>232,630</b>	<b>669,900</b>

Fuente: Elaboración propia

El método a utilizar para la evaluación de la inversión será el COK, debido a que los fondos para la implementación de los planes funcionales serán con recursos propios, con utilidades acumuladas propiamente. La tasa para evaluar el VAN de los escenarios será 12%, la cual representa el costo de capital o rendimiento anual exigido por la mayoría de accionistas en el país (*Gestión 2017*).

Para el análisis de los escenarios, las variaciones significativas están reflejadas en los ingresos y en los costos de venta los cuales están compuestos la mayoría de las veces por el local, estructuras, equipos multimedia, catering y branding (Ver Anexo 20). Los gastos de personal se reflejan sin variaciones (solo con incremento de 3% anual por provisión de algunos aumentos de sueldo) debido a que el incremento de la planilla está reflejado en la inversión del plan de recursos humanos; los alquileres se reflejan constantes y los servicios y otros gastos representan los gastos variables que se reflejan proporcionalmente al crecimiento de las ventas. Con estas consideraciones, se proyectan los flujos de caja en los tres escenarios anteriormente descritos, el resultado es el flujo de efectivo que se muestra en la tabla 36.

Analizando los 3 escenarios tenemos:

**Tabla 36. Flujo de efectivo proyectado en tres escenarios**

	0	PESIMISTA			CONSERVADOR			OPTIMISTA		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	0									
INVERSIÓN (PLANES FUNCIONALES)	-634,900									
Plan de Marketing		-43,365	-32,655	-21,630	-43,365	-32,655	-21,630	-43,365	-32,655	-21,630
Plan de Operaciones		-31,750	-24,500	-	-31,750	-24,500	-	-31,750	-24,500	-
Plan de Recurso Humanos		-133,000	-117,000	-201,000	-133,000	-117,000	-201,000	-133,000	-117,000	-201,000
Plan de responsabilidad social		-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000
<b>INGRESOS</b>		4,426,670	4,470,937	4,515,646	4,869,337	5,453,658	6,271,706	4,957,871	5,701,551	6,670,815
<b>EGRESOS DE OPERACIÓN</b>	0									
COSTO DE VENTAS		-3,010,136	-3,040,237	-3,070,640	-3,311,149	-3,626,682	-4,076,609	-3,371,352	-3,791,532	-4,336,030
GASTOS DE PERSONAL		-804,082	-828,204	-853,050	-804,082	-828,204	-853,050	-804,082	-828,204	-853,050
ALQUILERES		-59,400	-61,800	-64,200	-59,400	-61,800	-64,200	-59,400	-61,800	-64,200
SERVICIOS		-22,200	-22,866	-23,552	-24,420	-25,610	-27,085	-22,200	-22,866	-23,552
OTROS GASTOS		-112,160	-110,637	-109,333	-123,199	-123,701	-125,467	-125,407	-126,967	-127,618
<b>TOTAL EGRESOS</b>		-4,007,977	-4,063,744	-4,120,774	-4,322,250	-4,665,998	-5,146,411	-4,382,441	-4,831,369	-5,404,450
<b>FLUJO NETO</b>		418,693	407,193	394,872	547,087	787,660	1,125,295	575,430	870,182	1,266,365
Escudo Fiscal de depreciación Activos F.		4,956	5,151	3,142	4,956	5,151	3,142	4,956	5,151	3,142
Imp. a la Renta (Régimen Mype Tributario)		-111,376	-107,983	-104,348	-149,252	-220,221	-319,823	-157,613	-244,565	-361,439
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-634,900	312,273	304,360	293,665	402,791	572,590	808,614	422,773	630,768	908,068
<b>VAN</b>		S/.95,574.61			S/.756,755.12			S/.891,764.59		

Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista: Se consideran ingresos y costos iguales a los proyectados en flujo de efectivo proyectado sin plan estratégico. Por política de la empresa, los costos de venta deben estar en función al 68% del precio de venta en promedio; el margen bruto de 32% es la meta mínima anual de la empresa que se monitorea trimestralmente.

Escenario Conservador: Para los ingresos se proyecta un crecimiento de 10%, 12% y 15% para el 2018, 2019 y 2020 respectivamente. Las proyecciones están dentro de la tasa de crecimiento de la industria y de las expectativas de potenciales clientes. El crecimiento se refleja de manera gradual debido a que desde el primer año podría ser difícil concretar la meta de crecimiento. De igual manera se plantea una mejora del margen bruto de 32% a 35% con la ayuda de la aplicación de los planes funcionales, sobre todo el de operaciones. La principal oportunidad de concretar el crecimiento esperado, están en las oportunidades de ventas que se perdieron (Ver anexo 21). La utilidad estimada de las ventas que se dejaron de vender, solo en el año 2017, alcanzaron los S/. 3.7 millones que equivale a un aproximado de S/. 11,6 millones de ventas no ganadas, lo cual representa un importante potencial de ventas que no ha sido aprovechado aún.

Finalmente, en los escenarios conservador y optimista se refleja un valor presente mayor que a un escenario sin implementación de plan estratégico, eso demuestra la factibilidad de la implementación del plan estratégico.

## Conclusiones y recomendaciones

- La empresa pertenece a un sector con mucho potencial, pero con crecimiento desordenado, donde un buen trabajo de planificación puede contribuir a capitalizar oportunidades que van rotando entre la competencia. Incluso se prevé que el crecimiento para los próximos años será de 25%, donde capturar gran parte de ese crecimiento puede significar tomar amplia ventaja sobre la competencia.
- El análisis del macroentorno resultó favorable y el del microentorno resultó neutral, lo que hace que la industria resulte atractiva para la empresa, por lo que debe aprovechar las oportunidades del entorno y buscar alternativas para convertir en favorable el entorno micro.
- La ventaja competitiva que ha construido la empresa está basada en la reputación de marca, calidad de servicio, competitividad de precios y publicidad creciente.
- La empresa tiene una demanda creciente por eventos institucionales, que a medida que gana mayor experiencia, es más reconocida por el mercado, creando así un círculo virtuoso. La empresa debe decidir a qué tipo de eventos direcciona sus esfuerzos para así capturar el mayor valor de ellos y optimizar el costo de oportunidad, ya que en temporadas altas, sobre todo, por la alta demanda y déficit en capacidad instalada, se deben optar por resignar algunas ventas.
- Se debe buscar explotar la publicidad como canales de venta para llegar a más público objetivo y poder así cumplir con las proyecciones de ventas.
- La industria de eventos tiene mucho potencial de crecimiento y la empresa debe continuar la línea de la estrategia que se elija para materializar dicho fin.
- Implementar el presente plan estratégico es un reto que se realizará por primera vez y el monitoreo permanente es transcendental para medir que los objetivos se cumplan lo más cercano a lo previsto.
- Según la estructura de ganancias y pérdidas, se observa que se goza de un margen de maniobra importante al tener un margen de contribución amplio. La empresa debe buscar sostener dicha ratio y seguir políticas estrictas para optimizar los gastos administrativos y de ventas que constituyen un alto costo fijo y que no crecen a mucho mayor ritmo que las ventas.

## Bibliografía

AmericaEconomica (2016). En: AmericaEconomica.com. 13 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 26/08/2017. <<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/lima-captaria-este-ano-mas-de-us650m-en-divisas-por-grandes-eventos>>.

Banco Central de Reserva del Perú (2017). “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019”. Lima: Depósito Legal de la Biblioteca Nacional del Perú N° 2005-6985

Banco Mundial (2016a). “Perú Panorama general”. En: Banco Mundial. 5 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 21/01/2017. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>>.

Banco Mundial (2016b). En: Banco Mundial. 5 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 04/02/2017. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.

Baristusio, S. (2016). “La guía de eventos 2016”. Fecha de consulta: 10/03/2017. <<http://dp.hpublication.com/publication/f68843df/mobile/?alt=1>>.

Barney, J. B. (1995). *Looking Inside for Competitive Advantage*. Academy of Management Executive, Vol. 9, Issue 4, pp. 49-61

Claver, Molina y Tarí (2014). *Gestión de la Calidad y Gestión Medioambiental*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Daft, R. L. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores SA de CV.

David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

De la Cruz, C. (s.f.). “Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales”. Bolsa de Trabajo PUCP. Fecha de consulta: 20/08/2017. <<https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>>.

Domenack, J. (2016). “La Guía de Eventos 2016”. Fecha de consulta: 10/03/2017. <<http://dp.hpublication.com/publication/f68843df/mobile/?alt=1>>.

Dwyer, F. Robert y Tanner, John F. (2007). *Marketing Industrial, Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV.

El Comercio (2010). “La corrupción es el principal freno al desarrollo del Perú”. Sección política. En: *Diario El Comercio*. 18 de agosto de 2010. Fecha de consulta: 04/02/2017. <<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/corrupcion-principal-freno-al-desarrollo-peru-noticia-625122>>.

El Mundo (2016). “¿Trabajas en el Reino Unido? Así puede afectarte el Brexit”. Sección laboral. En: *El Mundo*. 24 de junio de 2016. Fecha de consulta: 04/02/2017. <<http://www.elmundo.es/internacional/2016/04/19/56f9700146163f3b1a8b4604.html>>.

El Peruano (2016a). “El país y la clase media”. En: *Diario El Peruano*. 27 de junio de 2016. Fecha de consulta: 22/08/2017. <<http://www.elperuano.pe/noticia-el-pais-y-clase-media-43221.aspx>>.

El Peruano (2016b). “Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado”. En: *Diario El Peruano*. 28 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 10/02/2017. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019-revisado.pdf>>.

El Peruano (2017). “Turismo de Reuniones impulsó inversión por US\$ 1,500 millones”. En: *Diario El Peruano*. 26 de diciembre del 2017. Fecha de consulta: 10/01/2018. <<http://elperuano.pe/noticia-turismo-reuniones-impulso-inversion-1500-millones-62423.aspx>>.

Gaitán Fonseca, C. (2009). *Desarrollo de eventos empresariales*. Córdoba: ProQuest ebrary.

Gestión (2015). “Industria de reuniones creció en 15% en el 2015 y captó ingresos por US\$ 580 millones”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 13 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 09/09/2017. <<http://gestion.pe/economia/industria-reuniones-crecio-15-2015-y-capto-ingresos-us-580-millones-2150922>>.



Gestión (2016a). “Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades del retail en el país”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 29 de abril de 2016. Fecha de consulta: 20/08/2017. <<http://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-y-oportunidades-retail-pais-2159680/10>>.

Gestión (2016b). “Perú lidera el crecimiento de turismo de reuniones en la región”. Sección empresas. En: *Diario Gestión*. 5 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 10/02/2017. <<http://gestion.pe/empresas/peru-lidera-crecimiento-turismo-reuniones-region-2171732>>.

Gestión (2016c). “Datos esenciales para entender por qué Perú es el primer país en la región en turismo de reuniones”. Sección tendencias. En: *Diario Gestión*. 16 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 10/03/2017. <<http://gestion.pe/tendencias/datos-esenciales-entender-que-peru-primer-pais-region-turismo-reuniones-2171771/1>>.

Gestión (2017). “Lluvias, huacos, inundaciones y heladas: el ‘pan nuestro’ de todos los años en Perú”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 19 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 26/08/2017. <<http://gestion.pe/economia/lluvias-huacos-inundaciones-y-heladas-pan-nuestro-todos-anos-peru-2182555>>.

Hax y Majluf (2018). *Estrategias de Liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.

International Congress and Convention Association (2016). "Measuring success: A look at and beyond the new 2015 ICCA country and city rankings". En 31 de Mayo del 2016. Fecha de consulta: 21/02/2017. <<http://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=5786>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). “El 27% de la población peruana son jóvenes”. Sección notas de prensa. En: *INEI*. 11 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 20/08/2017. <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-27-de-la-poblacion-peruana-son-jovenes-8547/>>.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). Fecha de consulta: 20/02/2017. <<http://www.mincetur.gob.pe/peru-continua-captando-eventos-en-el-segmento-de-turismo-de-reuniones/>>.

Mitzberg, H. (1984). *La Estructura de las Organizaciones*. Barcelona: Talleres Gráficos Duplex SA.

Naciones Unidas (2017). “Situación y perspectivas de la economía mundial 2017”. Fecha de consulta: 10/02/2017. <[https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp\\_es\\_sp.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp_es_sp.pdf)>.

Osterwalder, A. (2010). “Business Model Generation”. Barcelona: Grupo Planeta.

Portafolio (2015). “Tecnología y eventos corporativos”. 21 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 26/01/2017. <<http://www.portafolio.co/tendencias/revolucion-tecnologica-transformo-eventos-corporativo-45598>>.

Portal del Turismo (2016). “Propuestas del sector privado para desarrollar el turismo de reuniones”. 24 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 17/09/2017. <<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/propuestas-del-sector-privado-para-desarrollar-el-turismo-de-reuniones>>.

Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental SA de CV México.

Presidencia del Consejo de Ministros (2017). “Leyes que cambian vidas, leyes para transformar el Perú”. Sección noticias. En: *PCM*. 8 de enero de 2017. Fecha de consulta: 4/02/2017. <<http://www.pcm.gob.pe/2017/01/leyes-que-cambian-vidas-leyes-para-transformar-el-peru/>>.

Research BBVA (2017). "Situación Perú 2° Trimestre 2017 |Unidad Perú. Seccion Tipos de documento-Presentaciones. 20 de Abril 2017. Fecha de consulta: 28/06/2017. <<https://www.bbvarsearch.com/public-compuesta/situacion-peru-segundo-trimestre-2017/>>

Vicuña, A. (2016). “Industria de reuniones en el Perú”. Sección blog universitario. En: *Diario Gestión*. 2 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 10/03/2017. <http://blogs.gestion.pe/bloguniversitario/2016/02/industria-de-reuniones-en-el-peru.html>

Wohlmuth, Michel (2016). “El uso de la tecnología en los eventos corporativos”. Sección columnas. En: *The market think*. 25 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 26/08/2017. <http://www.market-think.com.mx/eventos/el-uso-de-la-tecnologia-en-los-eventos-corporativos/>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Modelo de negocio Cien Pies Producciones

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
<p><b>Relaciones con Proveedores</b></p> <p><b>Clave:</b> Local Estructuras Sonido, iluminación y visuales Catering y mobiliario Branding Diseño e Idea Creativa</p> <p><b>Relaciones con profesionales y técnicos freelance:</b> Artistas, presentadores, shows Traductoras Anfitrionas Fotógrafo, filmación</p>	<p><b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> A través de la metodología de 3 pasos: * <b>Descubrir:</b> Contacto con cliente potencial y entrevista personal * <b>Planificar:</b> Cotización, propuesta técnica - económica y contrataciones * <b>Ejecutar:</b> Desarrollo del proyecto y puesta en escena</p>	<p><b>CARACTERÍSTICAS:</b> * Empresa especializada en organización de eventos corporativos e institucionales.  * Desarrollo de Proyectos integrales, brindando un servicio boutique, hospitality y de actividades portocolares, con altos estándares de calidad.  * 100% personalización del servicio basado en la experiencia, know how y profesionalismo.</p>	<p><b>ASISTENCIA PERSONAL EXCLUSIVA:</b> * Fidelizar al cliente, volviendo a organizar sus eventos * Propuestas innovadoras y resolución de problemas. * Feedback del evento (experiencia)</p>	<p><b>SEGMENTADO:</b>  - <b>Conductual - Psicográfico:</b> Empresa con altos estándares respecto a su marca, identidad y reputación. Son potenciales usuarios de eventos de calidad A1 (Top 500); interesados en lograr resonancia corporativa ante la competencia y sus grupos de interés</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p><b>EL NEGOCIO ESTA BASADO EN:</b> Estructura de costo según valor</p> <p>* Basado en costos variables debido a que varían en proporción directa al volumen de eventos producidos. La empresa posee un elevado porcentaje de costos variables.</p> <p>* Los costos fijos (principalmente sueldos) no varían significativamente en función del volumen de servicios producidos, por ello siempre se tiene presente el punto de equilibrio.</p>		<p><b>Flujos de Ingresos</b></p> <p><b>TIPOS:</b> * Ingreso por Evento en función a políticas del cliente y de acuerdo a negociación por tipo de evento</p> <p><b>Determinado por:</b> *Cantidad de Asistentes *Ubicación del evento *Tipo de evento *Servicios de mayor valor para cliente</p>		

Fuente: Osterwalder 2010. Elaboración propia

## Anexo 2. Ventas Cien Pies Producciones por categoría de eventos

CATEGORÍA DE EVENTO	PERIODO 2010 - 2016						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BTL/Marketing	12%	14%	11%	22%	14%	16%	14%
Desarrollo Humano	60%	54%	53%	24%	37%	21%	26%
Institucional/Corporativo	27%	30%	36%	52%	49%	61%	60%
Personas Naturales	0%	2%	0%	1%	0%	2%	0%
Servicios Específicos	1%	0%	1%	1%	1%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 3. Ventas Cien Pies Producciones 2011-2016 (expresadas en soles)

VENTAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	TOTAL S/.	Crecim. Anual
2011	89,351	159,227	5,633	109,025	49,860	369,834	197,523	130,763	182,309	101,360	391,641	807,899	S/ 2,594,426	
2012	31,145	244,417	95,498	79,167	93,868	116,865	1,610	138,667	280,792	638,787	157,668	342,459	S/ 2,220,940	-14%
2013	59,255	130,595	140,886	54,023	234,652	169,425	691,091	24,820	511,687	793,880	839,221	437,266	S/ 4,086,801	84%
2014	308,276	463,937	230,915	14,000	117,170	192,962	235,110	150,334	151,045	658,001	375,787	1,310,955	S/ 4,208,492	3%
2015	138,955	488,045	239,526	238,678	84,243	395,059	93,283	256,193	691,742	901,482	43,806	319,740	S/ 3,890,753	-8%
2016	423,246	631,776	268,068	213,269	70,416	248,357	788,861	195,076	217,074	276,712	979,171	746,058	S/ 5,058,084	30%

Fuente: Elaboración propia 2017

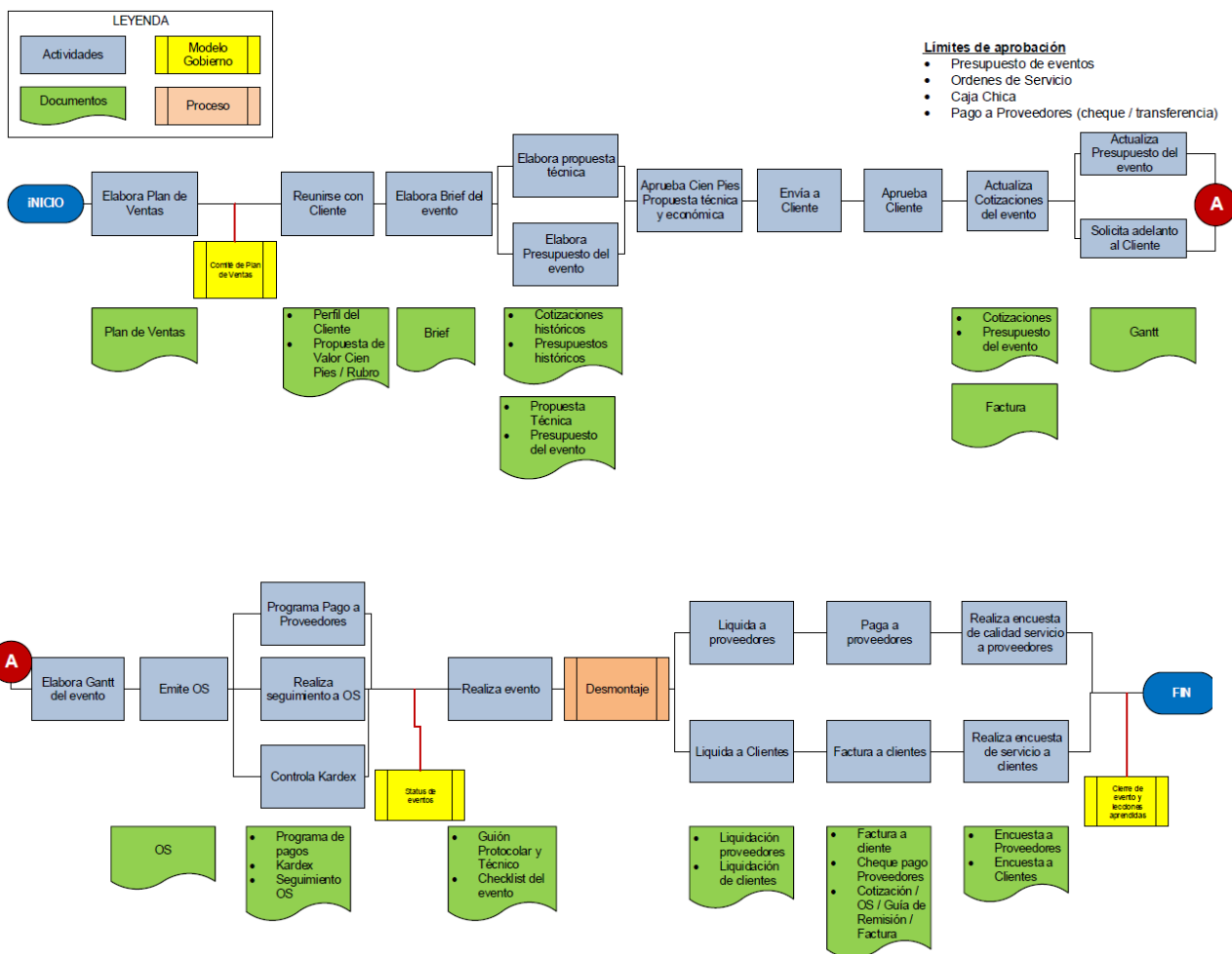
## Anexo 4. Porcentaje de ventas por sector económico y principales clientes

SECTOR ECONÓMICO	PERIODO 2010 - 2016						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administración Pública	0%	0%	5%	3%	4%	4%	16%
Automotriz	10%	8%	14%	22%	7%	9%	8%
Comercio	9%	5%	9%	7%	11%	5%	13%
Cuerpo Diplomático - Org. Internacionales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
Electricidad, Gas y Agua	0%	4%	1%	0%	0%	25%	6%
Inmobiliario y Construcción	4%	8%	5%	5%	24%	1%	1%
Manufactura	0%	0%	7%	1%	6%	6%	2%
Minería e Hidrocarburos	1%	1%	0%	0%	2%	2%	1%
Otros Servicios	11%	1%	3%	1%	0%	1%	1%
Pesca y Acuicultura	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Servicios Empresariales	3%	1%	1%	4%	8%	2%	9%
Servicios Financieros, Seguros y Pensiones	50%	56%	42%	55%	34%	32%	21%
Telecomunicaciones	0%	0%	0%	0%	1%	10%	18%
Transporte y Correo	11%	13%	12%	1%	0%	0%	0%
Personas Naturales	0%	2%	0%	1%	0%	2%	0%
Agricultura y Ganadería	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia 2017



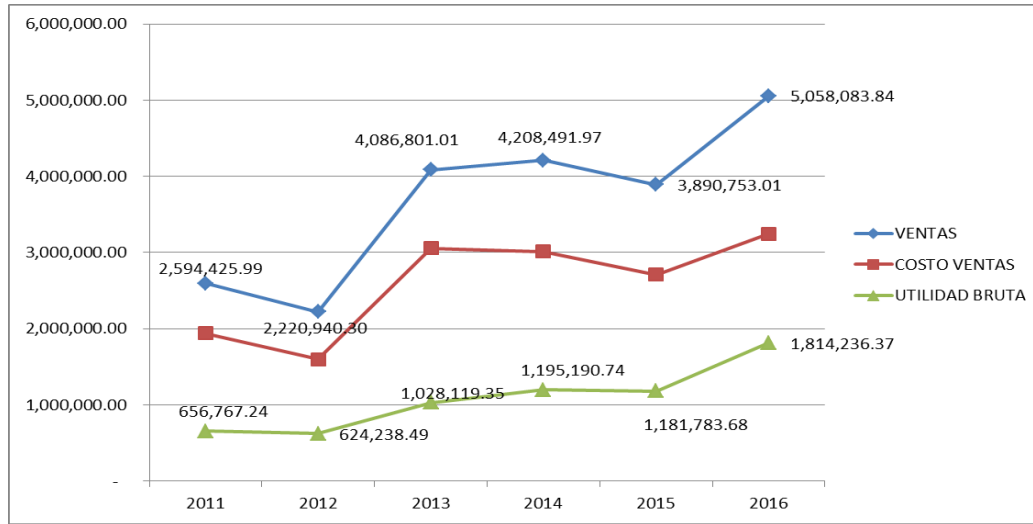
### Anexo 5. Mapa de procesos AS IS



Fuente: Elaboración propia 2017

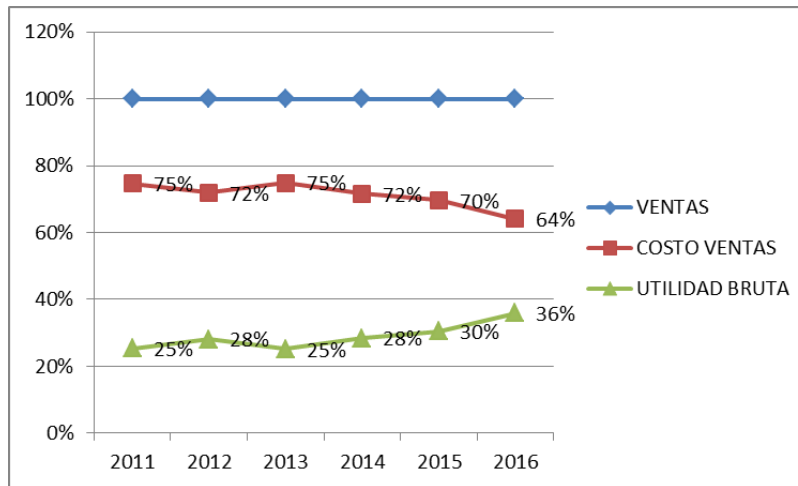
## Anexo 6. Ventas, costo de ventas y margen bruto 2011-2016 de Cien Pies Producciones

### Ventas, costo de ventas y margen bruto 2011-2016 de Cien Pies Producciones



Fuente: Elaboración propia 2017

### Evolución de % de costo de ventas y margen bruto 2011-2016 de Cien Pies Producciones



Fuente: Elaboración propia 2017

### Evolución de Costo de Ventas y % Cien Pies Producciones 2011-2016 (en soles)

COSTO VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2011	-64,332	-114,644	-24,474	-78,886	-36,927	-331,661	-92,021	-83,164	-129,819	-76,103	-288,930	-616,698	-1,937,659
2012	-14,562	-181,734	-62,494	-60,153	-55,277	-79,891	-1,285	-93,248	-203,089	-510,670	-112,883	-221,418	-1,596,702
2013	-36,370	-87,661	-96,129	-25,456	-149,630	-108,746	-545,515	-21,211	-397,222	-605,733	-659,955	-325,054	-3,058,682
2014	-239,755	-368,560	-145,277	-8,629	-65,517	-131,156	-151,283	-86,244	-114,025	-465,162	-256,373	-981,320	-3,013,301
2015	-121,129	-329,206	-132,239	-160,197	-51,689	-304,933	-49,900	-176,862	-501,204	-633,478	-28,561	-219,570	-2,708,969
2016	-282,796	-426,751	-169,742	-87,526	-38,211	-78,451	-519,317	-108,492	-142,478	-185,177	-750,135	-454,772	-3,243,847
% CV	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2011	72.0%	72.0%	434.4%	72.4%	74.1%	89.7%	46.6%	63.6%	71.2%	75.1%	73.8%	76.3%	74.7%
2012	46.8%	74.4%	65.4%	76.0%	58.9%	68.4%	79.8%	67.2%	72.3%	79.9%	71.6%	64.7%	71.9%
2013	61.4%	67.1%	68.2%	47.1%	63.8%	64.2%	78.9%	85.5%	77.6%	76.3%	78.6%	74.3%	74.8%
2014	77.8%	79.4%	62.9%	61.6%	55.9%	68.0%	64.3%	57.4%	75.5%	70.7%	68.2%	74.9%	71.6%
2015	87.2%	67.5%	55.2%	67.1%	61.4%	77.2%	53.5%	69.0%	72.5%	70.3%	65.2%	68.7%	69.6%
2016	66.8%	67.5%	63.3%	41.0%	54.3%	31.6%	65.8%	55.6%	65.6%	66.9%	76.6%	61.0%	64.1%

Fuente: Elaboración propia 2017



## Anexo 7. Cuestionario para el público objetivo

N°	Pregunta	Objetivo
1	¿Cántos eventos organiza al año en promedio?	1
2	¿De qué tipo son los eventos que organiza su empresa?	1
3	¿Actualmente cómo percibe la demanda de eventos ?	1
4	¿Cuáles son los factores que afectan la demanda de eventos?	1
5	¿Cuáles son sus proyecciones de presupuestos para los próximos 3 años	1
6	¿Cómo se realiza la planificación de eventos en su empresa?	2
7	¿Organiza eventos para los que no necesita contratar a una productora?	2
8	¿Cómo es el proceso de decisión para contratar una productora y por qué las contrata?	3
9	Si aún no ha contratado a una productora, ¿Por qué no lo ha hecho?	3
10	¿Cuáles son los atributos que más valora al contratar una productora?	4
11	¿Qué propuestas innovadoras le gustaría implementar?	4
12	¿Qué es lo que busca transmitir con los eventos que realiza?	4
13	¿Cómo mide los resultados de su evento?	4
14	¿Qué productora de eventos ha contratado en los últimos años y con qué atributos la identifica en el mercado?	5
15	¿Contraría una productora distinta a la contratada la última vez?	5

Fuente: Elaboración Propia 2017

## Anexo 8. PBI Proyectado por sectores

	2015	2016	I Sem. 2017	2017*		2018*		2019*
				RI Jun.17	RI Set.17	RI Jun.17	RI Set.17	RI Set.17
<b>Agropecuario</b>	<b>3,5</b>	<b>2,3</b>	<b>0,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,5</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>
Agrícola	2,3	1,2	-0,5	1,3	2,9	4,8	4,6	4,5
Pecuario	5,2	4,0	1,8	3,5	1,9	4,2	4,2	4,4
<b>Pesca</b>	<b>15,9</b>	<b>-10,1</b>	<b>82,9</b>	<b>34,0</b>	<b>30,2</b>	<b>5,5</b>	<b>7,2</b>	<b>2,9</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>9,5</b>	<b>16,3</b>	<b>2,9</b>	<b>4,3</b>	<b>3,5</b>	<b>7,1</b>	<b>5,3</b>	<b>2,0</b>
Minería metálica	15,7	21,2	3,7	4,5	4,1	6,5	4,6	2,4
Hidrocarburos	-11,5	-5,1	-1,3	3,5	0,5	9,8	10,6	0,0
<b>Manufactura</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,4</b>	<b>2,7</b>	<b>2,3</b>	<b>1,6</b>	<b>3,2</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>
Recursos primarios	1,8	-0,6	21,0	11,8	11,2	4,0	4,6	4,7
Manufactura no primaria	-2,6	-1,7	-3,0	-0,9	-1,5	3,0	3,3	3,7
<b>Electricidad y agua</b>	<b>5,9</b>	<b>7,3</b>	<b>1,3</b>	<b>3,1</b>	<b>2,2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>
<b>Construcción</b>	<b>-5,8</b>	<b>-3,1</b>	<b>-4,1</b>	<b>-0,7</b>	<b>0,9</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>	<b>9,5</b>
<b>Comercio</b>	<b>3,9</b>	<b>1,8</b>	<b>0,5</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>
<b>Servicios</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>4,3</b>
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>3,3</b>	<b>4,0</b>	<b>2,3</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>
Nota:								
<b>PBI primario</b>	<b>6,9</b>	<b>9,9</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>4,7</b>	<b>6,1</b>	<b>5,1</b>	<b>2,9</b>
<b>PBI no primario</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>4,6</b>

\* Proyección.  
RI: Reporte de Inflación.

Fuente: BCRP 2017

## Anexo 9. Resultado de estudio de mercado

OBJ.	Fuente Primaria	
1	<p><b>Eventos organizados anualmente:</b>                      2 empresas de 10, realizarían <b>7 eventos al año</b>                      4 empresas de 10, realizarían <b>3 eventos al año</b>                      3 empresas de 10, realizarían <b>2 eventos al año</b>                      1 empresas de 10, realizaría <b>1 evento al año</b>  <i>Total: 33 eventos que se realizarían por cada 10 empresas</i></p> <p><b>Percepción de la demanda de eventos:</b>                      Sector en crecimiento pero con dependencia del desarrollo económico, con expectativa de recibir grandes eventos internacionales y con potencial para explotar el turismo, con oportunidades de desarrollo en actividades de innovación. Se espera nuevas propuestas de formatos de eventos.</p>	<p><b>Tipos de eventos organizados por las empresas</b>                      Eventos Institucionales: Se realizarían 8 de 33 eventos.                      Eventos de Desarrollo Humano: Se realizarían 11 de 33 eventos                      Eventos de Marketing: Se realizarían 14 de 33 eventos</p> <p><b>Factores que afectan la demanda de eventos:</b>                      Crecimiento económico, estabilidad política, tendencias sociales, nuevas tecnologías, tendencia en capacitación y reconocimiento del capital humano, marketing directo y nuevas formas de publicitar productos.</p> <p><b>Expectativa en los próximos 3 años:</b> Seguir invirtiendo con incremento del gasto en eventos</p>
2	<p><b>Planificación de Eventos:</b>                      6 empresas de 10, realizarían eventos de manera <b>anual</b>                      2 empresas de 10, realizarían eventos de manera <b>semestral</b>                      2 empresas de 10, realizarían eventos y no necesitarían contratar una productora</p>	<p>La mayoría de empresas incluyen en sus presupuestos anuales los gastos programados para eventos, salvo se trate de eventos de marketing que estarán en función a las ventas</p>
3	<p><b>Proceso para contratar una productora</b>                      5 empresas de 10, contratarían por referencias                      3 empresas de 10, contratarían por proceso de compras, eligiendo entre calidad y precio                      2 empresas de 10, contratarían por precio</p>	<p><b>Decisión de la contratación</b>                      4 empresas de 10, contratarían por sus áreas de <b>Marketing</b>                      4 empresas de 10, contratarían por sus áreas de <b>Recursos H.</b>                      2 empresas de 10, contratarían por sus áreas de <b>logística</b></p>
4	<p><b>Atributos que mas valora de una productora</b>                      2 empresas de 10, valorarían mas la idea creativa                      2 empresas de 10, valorarían mas el cumplimiento de lo ofrecido                      4 empresas de 10, valorarían mas el servicio integral                      2 empresas de 10, valorarían mas el precio y condiciones de pago</p> <p><b>Propuestas Innovadoras de preferencia</b>                      3 empresas de 10, valorarían mas las nuevas tecnologías                      4 empresas de 10, valorarían mas la innovación enfocada en recursos humanos, en transmitir culturas y valores                      2 empresas de 10, valorarían mas las actividades de capacitación                      1 empresa de 10, le sería indiferente las propuestas innovadoras</p>	<p><b>Ideas o conceptos a transmitir</b>                      2 empresas de 10, preferirían transmitir status y distinción                      3 empresas de 10, preferirían transmitir cultura corporativa                      2 empresas de 10, preferirían transmitir innovación                      2 empresas de 10, preferirían transmitir cohesión de equipos                      1 empresas de 10, preferirían transmitir presencia de marca                      1 empresas de 10, no tendría definido que transmitir</p>
5	<p><b>Empresas de la competencia contratadas por encuestados</b>                      3 empresas de 10, contratarían a Stimulus                      2 empresas de 10, contratarían a Classis                      1 empresas de 10, contratarían a Joe Quispe                      1 empresas de 10, contratarían a Kandavu Producciones                      1 empresas de 10, contratarían a 20/20 Producciones                      1 empresas de 10, contratarían a 360 BTL                      1 empresas de 10, contratarían a cualquier productora por precio</p>	<p><b>Empresas que cambiarían de Productora</b>                      8 empresas de 10, estarían dispuestas a cambiar de productora, por siempre estar a la expectativas de propuestas innovadoras y mejora de atención en el servicio</p>

Fuente: Elaboración Propia 2017

## Anexo 10. Expertos entrevistados

N°	Nombre	Cargo	Empresa
1	Julia Sobrevilla	Directora de Asuntos Públicos y Comunicación	Coca-Cola Servicios del Perú SA
2	Gladys Obreros	Gerente de Marketing	IPAE
3	Maria Fé Camino	Directora General Creativa	Métrica Comunicaciones
4	Lisbeth Santillan	Directora de comunicaciones Externas	Pluspetrol Perú SA
5	Sumiko Hirouchi	Jefe de Marketing	Automotores Gildemeister
6	Maritza Shimose	Jefe de Recursos Humanos	Prima AFP
7	Mónica Moreno	Jefe de Comunicaciones	Ministerio de la Producción
8	Claudia Loyola	Jefe de Recursos Humanos	Interseguro Compañía de Seguros
9	Silvia Camarena	Jefe de Marketing	Grupo RPP SA
10	Cecilia Valenzuela	Gerente General	Luccuma Producciones SAC

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 11. Clasificación de eventos

CLASIFICACIÓN DE EVENTOS			
Categoría de eventos	Tipo de eventos	Categoría de eventos	Tipo de eventos
Institucional/ Corporativo	Foros y conferencias	BTL/MKT	Activaciones
	Ferias/Exposiciones		Lanzamiento productos
	Inauguraciones		Stands
	Premiaciones		Branding
	Conferencias de prensa		Fiesta Aniversario
Personas	Lanzamientos	Desarrollo Humano	Fiesta Fin de Año
	Coctel		Fiesta de Niños
	Cumpleaños		Talleres Capacitación
	Matrimonios		Full Day/Integración
	Branding		Otros Servicios

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 12. MCPE

FACTORES CLAVE	PONDERACION	1 Desarrollo de Producto/servicio		2 Penetración de mercado	
		PA	CA	PA	CA
<b>Oportunidades</b>					
1. Impulso de la actividad económica	0.10	2	0.20	3	0.30
2. Incremento del Producto Bruto Interno	0.05	2	0.10	3	0.15
3. Incremento de inversión pública en proyectos de infraestructura	0.10	3	0.30	4	0.40
4. Incremento de turismo de reuniones	0.08	3	0.24	4	0.32
5. Incremento de la Clase Media	0.04	3	0.12	2	0.08
6. Características del Consumidor Peruano	0.02	4	0.08	3	0.06
7. Influencia de generación Milenians	0.03	4	0.12	2	0.06
8. Desarrollo de Aplicaciones multimedia	0.02	4	0.08	2	0.04
9. Tecnología de la información	0.05	4	0.20	2	0.10
10. Automatismos de procesos	0.05	4	0.20	3	0.15
11. Responsabilidad social empresarial	0.03	4	0.12	2	0.06
12. Certificación ISO20121 - Eventos Sostenibles	0.01	4	0.04	2	0.02
13. Realización de eventos en América Latina	0.04	2	0.08	4	0.16
14. Próximos eventos internacionales	0.02	2	0.04	4	0.08
<b>Amenazas</b>					
1. Gobernabilidad e inestabilidad política	0.08	---	---	---	---
2. Corrupción y pérdida de confianza en el sistema	0.05	---	---	---	---
3. Situación política mundial	0.04	---	---	---	---
4. Economía mundial	0.04	---	---	---	---
5. Conflictos sociales	0.04	---	---	---	---
6. Innovaciones tecnológicas	0.02	4	0.08	3	0.06
7. Fenómenos Naturales	0.06	---	---	---	---
8. Infraestructura para eventos internacionales	0.03	3	0.09	2	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>				
<b>Fortalezas</b>					
1. Experiencia de 10 años en el mercado	0.06	2	0.12	3	0.18
2. Red sólida de contactos empresariales	0.10	3	0.3	4	0.40
3. Personal calificado con experiencia y orientado a servicio de calidad	0.08	3	0.24	4	0.32
4. Capacidad de respuesta inmediata y capacidad logística reconocida	0.09	3	0.27	4	0.36
5. Clientes satisfechos, generación de vínculos de confianza a largo plazo	0.08	3	0.24	4	0.32
6. Mejoramiento del margen bruto a 35%	0.08	3	0.24	4	0.32
7. Capital de Trabajo de S/. 1 MM	0.05	1	0.05	4	0.20
8. Posicionamiento en los primeros lugares web	0.03	3	0.09	2	0.06
9. Remuneración de trabajadores superior al mercado	0.02	---	---	---	---
<b>Debilidades</b>					
1. No se cuenta con alianzas estratégicas con proveedores	0.04	---	---	---	---
2. No se cuenta con sistemas de información para toma de decisiones	0.04	2	0.08	3	0.12
3. Procesos internos intuitivos, falta de estandarización	0.08	---	---	---	---
4. Roles y funciones no definidos	0.02	---	---	---	---
5. Ausencia de un plan de segmentación de clientes	0.05	2	0.10	4	0.20
6. Dependencia comercial de las socias	0.10	1	0.10	3	0.30
7. Alta dependencia de proveedores en cuanto a calidad de servicio	0.08	1	0.08	2	0.16
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>4.00</b>		<b>5.04</b>

Fuente: David 2013. Elaboración propia

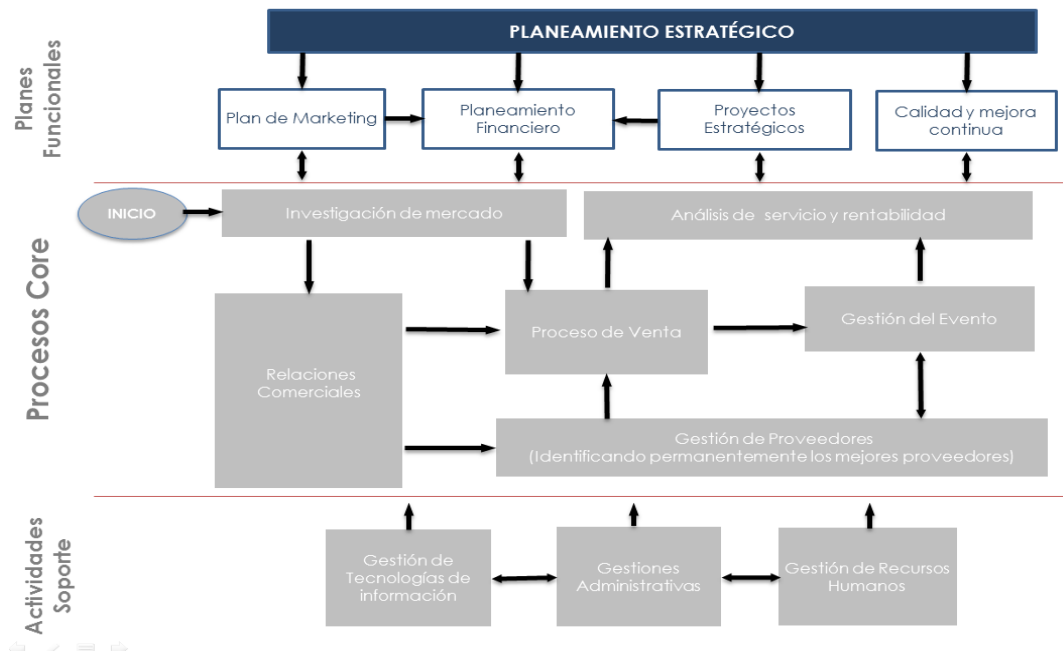
### Anexo 13. Estacionalidad

Temporada Alta	Temporada Baja
<b>Abril - Junio</b>	<b>Enero - Marzo</b>
Día de la Madre, lanzamientos, aniversarios	Vacaciones de verano
<b>Septiembre-Diciembre</b>	<b>Julio - Agosto</b>
Día del niño, fiestas de fin de año, Navidad	Vacaciones de medio año, fiestas patrias

Fuente: Elaboración propia 2017

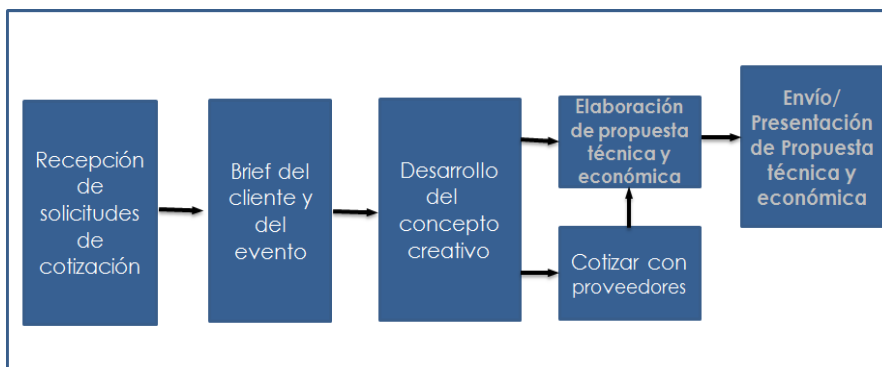
### Anexo 14. Mapa de procesos Nivel 0, Nivel 1, Nivel 2

#### Mapa de Procesos Nivel 0



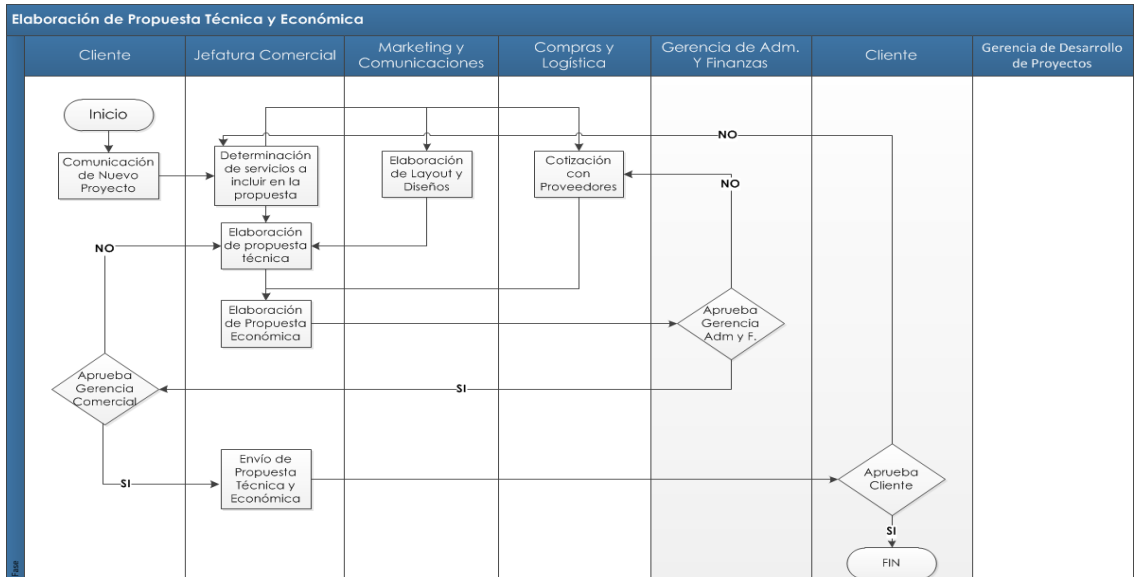
Fuente: Elaboración propia 2017

#### Mapa de Procesos Nivel 1



Fuente: Elaboración propia 2017

## Mapa de Procesos Nivel 2



Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 15. Estructura de modelo de gobierno

		Frecuencia	Gerencia General	Gerencia de Adm. y Finanzas	Gerencia Comercial	Marketing	Gerencia de Desarrollo de Proyectos	Producción	Logística
Planificación del negocio	Estrategia, Misión y Visión de Cien Pies	Anual							
	Presupuesto empresa	Anual							
	Plan de eventos	Anual							
	Plan de MKT	Anual							
	Modelo de Gobierno	Anual							
	Base de Datos de Red Contactos VIP (Empresariales y Sociales)	Anual							
Comité / Reuniones	Comité de Resultados	Mensual							
	Revisión de plan anual	Trimestral							
	Preparación visita al cliente	Ad hoc							
	Seguimiento de visitas a clientes	Ad hoc							
	Status cartera de eventos	Mensual							
	Validación y aprobación propuesta técnica	Ad hoc							
	Reunión pre-producción	Ad hoc							
	Reuniones operaciones (Logística-Producción)	Ad hoc							
Reunión Feedback	Mensual								

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 16. Cien Pies - matriz de oportunidades de mejora

PROCESO	OPORTUNIDAD DE MEJORA	DESCRIPCIÓN
CALIDAD DE DATA	Calidad de data maestra	- Maestro de proveedores/servicios; clientes/eventos - Realizar análisis de clasificación ABC de Clientes en función de volumen de compra y proveedores en función de número de veces que brindó sus servicios.
PLAN DE VENTAS	Designar Cuentas Claves por cada responsable con rol Comercial	- De acuerdo a la clasificación de clientes se designarán los clientes que cada responsable comercial asumirá para ejecutar los procesos de venta: Planificación de la Venta, Ejecución de la Venta, Cierre de la Venta, Actualización de Plan de Ventas. - Se deberán establecer cuotas de venta por cada responsable comercial.
	Plan Anual de Eventos de Clientes	- Cada responsable comercial deberá establecer un cronograma de visitas a clientes y prospectos de clientes. - Buscar conseguir en cada visita el plan de eventos de los clientes.
DISEÑO DEL CONCEPTO	Conocimiento de clientes frecuentes y potenciales	Desarrollar <b> fichas con el perfil de cada cliente </b> con datos como: gustos, personalidad (directo, ejecutivo, etc), edad, puesto de trabajo, profesión, red de contactos, plan de eventos anuales, otros, además de definir las estrategias de venta para cada uno
	Propuesta de Valor de Cien Pies hacia Clientes	- Marketing debe proporcionar en el proceso de diseño del concepto del evento la <b> propuesta de valor y servicios de Cien Pies </b> . Esto se aplica para clientes nuevos.
PLANIFICACIÓN DEL EVENTO	Facultades y Autonomías - en Presupuesto	- Establecer <b> niveles de aprobación de presupuestos de eventos </b> entre la Gerencia General / Gerencia de Finanzas y/o Gerencia de Desarrollo de Proyectos de acuerdo a la clasificación ABC de Clientes
	Presupuesto / Costos	- Para determinar el <b> costo, por los servicios y la validación de los costos </b> lo hará el productor con la aprobación de la Gerente de Desarrollo de Proyectos y en línea a quien tiene el rol comercial del cliente.
EJECUCION DEL EVENTO	Registro de información en formatos	Hacer entrenamiento en el manejo de los datos a registrar en los formatos del ciclo operativo del negocio
	Aprobación de O/S	- Establecer <b> niveles de aprobación de O/S </b> entre la Gerencia de Desarrollo de Proyectos y Gerencia de Finanzas, de acuerdo a la clasificación ABC de Proveedores y de Servicios, manteniendo comunicado a la Gerencia de Finanzas y Tesorería.
	Comunicación del envío de las O/S al proveedor	- Las cotizaciones y O/S emitidas deben ser comunicadas a los productores e informadas a la Gerencia de Finanzas y Tesorería. - <b> Revisar formato de Cotización y OS </b>
	Documentación para pago a proveedores	- Asegurar que Logística consolide todos los documentos (O/S + GR+ Formato de recepción de materiales/conformidad del servicio) necesarios para el pago a proveedores con las respectivas aprobaciones
	Control del Kardex	- Asegurar que la responsabilidad del manejo del Kardex para los eventos sea solo de Logística - <b> Revisar formato de Kardex </b>
	Pagos a Proveedores	- Establecer <b> límites de aprobación </b> para la Gerencia General, Gerencia de Finanzas y Gerencia de Desarrollo de Proyectos, ya sea por firma o autorizaciones de transferencias, para pago a Proveedores. - Establecer días de pago para proveedores. - Establecer Programa calendarizado para pago de proveedores - Los controles de los pagos los realizará Tesorería
GESTION DE MATERIALES / PROVEEDORES	Requerimientos de calidad de equipos y materiales para eventos	- Definir los estándares de calidad requeridos por Cien Pies para equipos y materiales (marca, medidas, pesos, especificaciones técnicas, otros) a contratar para los eventos e incorporarlos dentro de la base de datos de proveedores / servicios.
	Relacionamiento con proveedores claves	- Fomentar el acercamiento con proveedores clave, por ejemplo, en servicios de sonidos y luces, estructura, otros. Proveedores que de acuerdo al 80/20 sean con los que se ha desarrollado mayor número de eventos. - El enfoque estaría en asegurar una mejor planificación entre cliente / proveedor para contar con sus servicios y mejorar condiciones de compra (formas de pago, calidad, otros), así como asegurar procesos integrados.
	Evaluación y Selección de Proveedores	- Implementar un proceso de evaluación y selección de proveedores, comenzando por proveedores alternativos de servicios críticos, para ello debemos establecer cuáles son los criterios básicos de evaluación por servicio. - Esta oportunidad no debe ser para buscar proveedores para un evento en particular.
ORGANIZACIÓN	1. Roles 2. Funciones 3. Perfiles	1. Estado deseado 2. Estado de transición 3. En mediano plazo realizar un assessment del personal clave actual para inversión en capacitación/ desarrollo
	Evaluar necesidad de recursos en Logística	- Como soporte a labores de Producción en actividades de seguimiento/recepción verificación de servicios/materiales y liquidación se recomienda la contratación de una persona para dichas labores.
PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO	Gestión de Clientes	- Definir lineamientos de rentabilidad de acuerdo a la clasificación ABC y tipo de evento ABC
	Propuesta de Valor	- Definir la propuesta de valor de la empresa hacia sus clientes e incorporarla en los materiales y herramientas de difusión de la empresa, que día que es Cien Pies y como a través de sus servicios brinda valor a sus clientes con la transmisión adecuada del mensaje clave al público objetivo.
	Priorización de implementación de procesos de marketing	- Delimitar los procesos e interrelaciones de Marketing, tales como: fidelización de cliente y proveedores, comunicación externa, relacionamiento con stakeholders (RRHH, Comunicaciones, Marketing, Gerencia General), desarrollo de imagen corporativa (diseño de la imagen, merchandising que soporte la imagen, entre otros). Establecer la priorización para la implementación de procesos de marketing.
	Gestión de Clientes	- Asegurar la fidelización de clientes antiguos a través de propuestas con servicios de valor agregado y asesorando integralmente en la planificación de eventos anuales y en definir las estrategias de comunicación que el cliente quiere transmitir a través de los eventos
	Presupuesto/Integración/egresos	- Realizar el ejercicio presupuestal anual empleando metodología práctica con conceptos relevantes para registrar, monitorear avance y controlar los rubros de ingresos y costos.
	Implementación de reuniones efectivas	- Desarrollar una estructura de reuniones con objetivos, agendas establecidas y mecanismos de toma de decisiones que permita gerenciar y gestionar la empresa.

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 17. Manual de perfil para puesto

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

CARGO:	Productor de Eventos
--------	----------------------

### 2. INFORMACIÓN DE FORMACIÓN

FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional de las carreras de Administración y Hotelería, Ciencias de la Comunicación, Marketing, Publicidad y Diseño, y/o similares
EXPERIENCIA PREVIA:	Profesional con experiencia dirigiendo equipos multidisciplinares de trabajo en la realización de todo tipo de eventos (de empresas, marcas, servicios y productos); como también la realización de eventos institucionales y sociales.

### 3. FUNCIONES/RESPONSABILIDADES

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir el evento, realizando las labores de seguimiento y control del mismo, revisión y evaluación de resultados y coordinación del equipo del proyecto según los compromisos adquiridos por Cien Pies Producciones a sus clientes.</li> <li>2. Llevar a cabo la planificación y programación del evento, determinando los espacios, tiempos y logística necesaria para llevarlo a cabo.</li> <li>3. Entregar propuestas creativas (diseños, fotomontaje y Vistas 3D) para la realización de un evento de acuerdo a los requerimientos del cliente, buscando la mejor opción creativa y de costos.</li> <li>4. Asumir la responsabilidad de la gestión del presupuesto del evento asegurando la rentabilidad del negocio.</li> <li>5. Coordinar y monitorear, que los procesos de adquisición sean consecuentes con el proceso de ejecución del evento.</li> <li>6. Elaborar el guion técnico del evento para la aprobación de la Gerencia de Desarrollo de Proyectos.</li> <li>7. Identificar y comunicar los riesgos durante el proceso de ejecución del evento.</li> <li>8. Proporcionar informes a la Gerencia de Desarrollo de Proyectos sobre el desarrollo de la producción de los eventos en cartera.</li> <li>9. Identificar los riesgos del proceso de ejecución del evento</li> <li>10. Preparar el informe de cierre y lecciones aprendidas del evento, con el fin de mantener un diálogo constante de retroalimentación y de mejora continua.</li> <li>11. Coordina la realización del evento dirigiendo a un equipo de trabajo multidisciplinario, de acuerdo al guion técnico y protocolar, tales como: decoración del escenario, montaje de equipos de sonido y audiovisuales, puesta en escena, la grabación del evento, etc.</li> </ol>
--

### 4. COMPETENCIAS GENÉRICAS

COMPETENCIAS GENÉRICAS	DEFINICIÓN O DESCRIPCIÓN	DOMINIO
Orientación al cliente	Es el deseo de satisfacer a los clientes, con el compromiso personal para cumplir con sus requerimientos y expectativas	A
Trabajo en equipo	Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no solo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Colabora para la consecución de objetivos que impliquen las otras áreas, impulsando e influyendo en la generación de sinergias	
Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los objetivos y superarlos, atender a las necesidades del cliente o mejorar aspectos de la empresa	B
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cómo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad, transmite ideas y opiniones de forma clara y abierta, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás, logrando establecer y mantener relaciones integrales que generen confianza entre las personas	C
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o en las responsabilidades de su cargo.	B

## 5. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS	GRADO
Costos y Presupuestos	Clave
Herramientas de manejo de seguimiento y planificación	Importante
Herramientas de presentación	Clave
Protocolares	Importante

COMPETENCIAS BLANDAS	DEFINICIÓN O DESCRIPCIÓN	DOMINIO
Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras no solo pensar en el futuro sino en el presente. Hace referencia también a la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas	C
Trabajo bajo presión	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado	A
Innovación y Creatividad	Capacidad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los servicios de la organización así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo, con el fin de responder a las necesidades de evolución de la organización	C
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su área de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineada a los objetivos operacionales, estipulando la acción, los plazos y los recursos. Monitorea los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento	C
Credibilidad técnica	Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, fundamentalmente en el cliente sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad	B

Fuente: Elaboración propia 2017

## Anexo 18. Estados de ganancias y pérdidas periodo 2013-2016

RUBRO	2013		2014		2015		2016	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
(+) Ventas Netas	4,086,801	100.0%	4,208,492	100.0%	3,877,512	100.0%	5,050,752	100.0%
(-) Costo de Ventas	-3,058,682	-74.8%	-3,013,301	-71.6%	-2,685,538	-69.3%	-3,114,416	-61.7%
= UTILIDAD BRUTA	1,028,119	25.2%	1,195,191	28.4%	1,191,973	30.7%	1,936,336	38.3%
(-) Gastos de Ventas	-281,121	-6.9%	-460,754	-10.9%	-533,932	-13.8%	-790,666	-15.7%
(-) Gastos de Administración	-305,015	-7.5%	-409,515	-9.7%	-355,240	-9.2%	-446,045	-8.8%
= UTILIDAD OPERATIVA	441,984	10.8%	324,922	7.7%	302,802	7.8%	699,625	13.9%
(+) Ingresos Financieros	5,541	0.1%	14,680	0.3%	32,000	0.8%	4,587	0.1%
(+) Otros Ingresos	95,886	2.3%	29,516	0.7%	19,913	0.5%	189,944	3.8%
(-) Egresos Financieros	-9,735	-0.2%	-12,229	-0.3%	-4,144	-0.1%	-1,631	0.0%
(-) Otros Gastos	-54,424	-1.3%	-2,868	-0.1%	-23,431	-0.6%	-176,960	-3.5%
= Resultado antes de Part e Imp. Renta	479,251	11.7%	354,021	8.4%	327,139	8.4%	715,565	14.2%
% de Rentabilidad antes de Impuestos	11.7%		8.4%		8.4%		14.2%	
Impuesto a la Renta	-141,431	-3.5%	-146,010	-3.5%	-78,244	-2.0%	-172,018	-3.4%
Impuesto después de Impuesto a la Renta	337,820	8.3%	208,011	4.9%	248,895	6.4%	543,547	10.8%

Fuente: Cien Pies Producciones

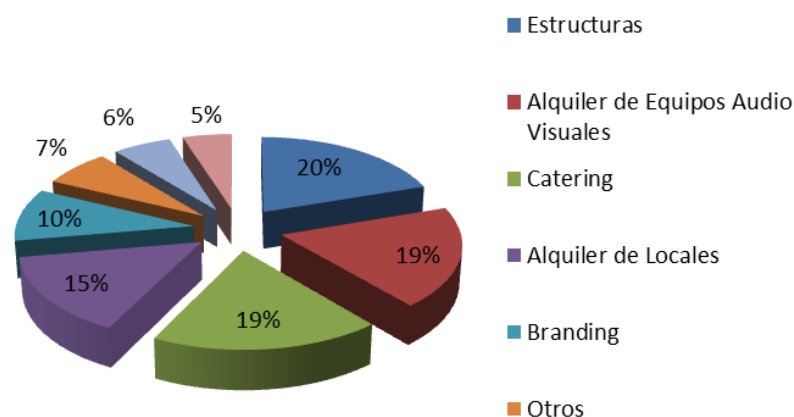


## Anexo 19. Balance general 2013-2016 - Análisis vertical

ACTIVO	2013		2014		2015		2016	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	-		-		-			
Caja y Bancos	558,081	70.8%	185,109	12.0%	612,774	67.6%	993,567	55.2%
Cuentas por Cobrar Comerciales	163,392	20.7%	1,298,044	83.9%	162,615	17.9%	702,970	39.1%
Cuentas por Cobrar Diversas	1,750	0.2%	2,219	0.1%	-	0.0%	7,881	0.4%
Anticipo a Proveedores	2,301	0.3%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Gastos Pagados por Anticipado	38,860	4.9%	12,527	0.8%	81,912	9.0%	29,442	1.6%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>764,384</b>	<b>97.0%</b>	<b>1,497,899</b>	<b>96.8%</b>	<b>857,301</b>	<b>94.5%</b>	<b>1,733,860</b>	<b>96.3%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
Inmuebles Maquinarias y Equipos	42,507	5.4%	75,376	4.9%	88,674	9.8%	120,022	6.7%
Intangibles	1,424	0.2%	1,424	0.1%	1,763	0.2%	1,763	0.1%
Depreciación y Amortización Acum.	-20,450	-2.6%	-27,225	-1.8%	-40,893	-4.5%	-55,844	-3.1%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>23,481</b>	<b>3.0%</b>	<b>49,575</b>	<b>3.2%</b>	<b>49,544</b>	<b>5.5%</b>	<b>65,941</b>	<b>3.7%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>787,865</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,547,474</b>	<b>100.0%</b>	<b>906,845</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,799,801</b>	<b>100.0%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>								
<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
Tributos por Pagar	13,034	1.7%	121,954	7.9%	14,995	1.7%	148,653	8.3%
Remuneraciones por Pagar	-	0.0%	8,435	0.5%	-	0.0%	8,370	0.5%
Cuentas por Pagar Comerciales	61,846	7.8%	440,041	28.4%	29,943	3.3%	302,262	16.8%
Adelanto de Clientes	14,651	1.9%	202,910	13.1%	-	0.0%	-	0.0%
Cuentas por Pagar Diversas	27,223	3.5%	25,033	1.6%	-	0.0%	-	0.0%
Provisiones	16,308	2.1%	17,934	1.2%	38,150	4.2%	48,093	2.7%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>133,062</b>	<b>16.9%</b>	<b>816,307</b>	<b>52.8%</b>	<b>83,088</b>	<b>9.2%</b>	<b>507,379</b>	<b>28.2%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Social	1,000	0.1%	1,000	0.1%	1,000	0.1%	70,000	3.9%
Reservas	200	0.0%	200	0.0%	200	0.0%	200	0.0%
Resultados Acumulados	315,783	40.1%	521,955	33.7%	573,662	63.3%	676,529	37.6%
Resultados del Ejercicio	337,820	42.9%	208,011	13.4%	248,895	27.4%	545,693	30.3%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>654,803</b>	<b>83.1%</b>	<b>731,166</b>	<b>47.2%</b>	<b>823,757</b>	<b>90.8%</b>	<b>1,292,422</b>	<b>71.8%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>787,865</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,547,474</b>	<b>100.0%</b>	<b>906,845</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,799,801</b>	<b>100.0%</b>
ROA	56.10%		21.00%		33.39%		38.87%	
ROE	51.59%		28.45%		30.21%		42.06%	

Fuente: Elaboración Propia

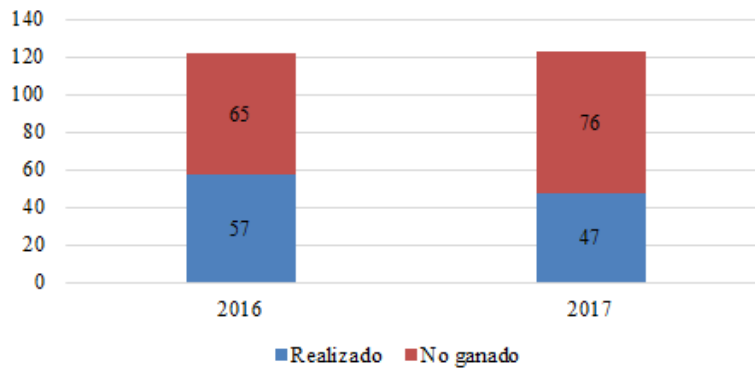
## Anexo 20. Estructura de costos de promedio de presupuestos



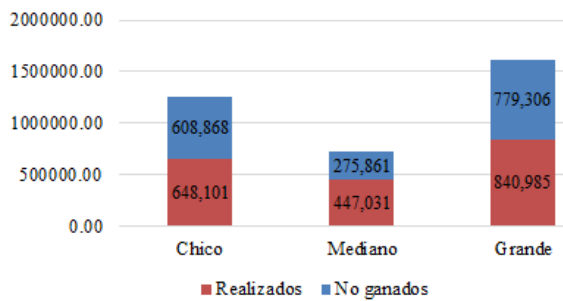
Fuente: Elaboración propia

## Anexo 21. Análisis de Ventas NO realizadas

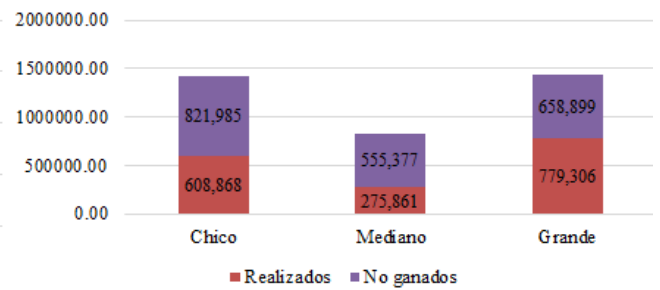
### Eventos cotizados 2016-2017



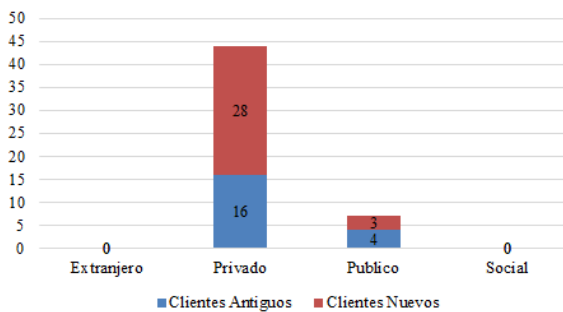
### Suma utilidad eventos cotizados 2016



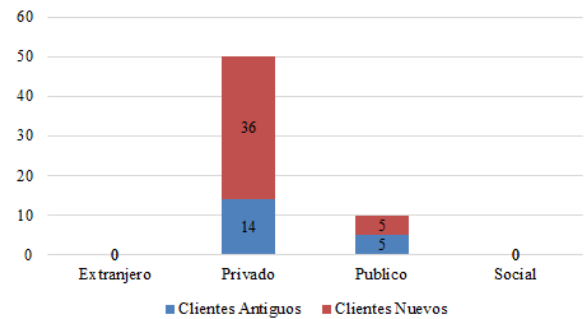
### Suma utilidad eventos cotizados 2017



### No realizados 2016



### No realizados 2017



## **Nota Biográfica**

### **Chávez Gallegos, Jessica Karina**

Licenciada en Ingeniería de Sistemas e Informática de la Universidad San Juan Bautista, con más de 9 años de experiencia en gestión de proyectos de mediano y largo plazo, proyectos de innovación de servicios, análisis de negocios, y planificación estratégica de operaciones y sistemas.

Ha trabajado como analista de proyectos en Hard & Soft Consulting y desde el 2012 se desempeña como Gestor de Proyectos en el Interbank.

### **Martínez De la Cruz, Luis Fernando**

Contador Público Colegiado de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuenta con más de 12 años de experiencia profesional en el área contable, financiera, tributaria, laboral y administrativa en empresas de servicios y construcción. Ha trabajado como jefe de tesorería en Enter SAC y Contador General en la transnacional española BM3 Obras y Servicios S.A. que se encargó de la construcción y equipamiento del políclínico Luis Negreiros y el Instituto Nacional Cardiovascular (INCOR).

Actualmente es el gerente de administración y finanzas de Cien Pies Producciones SAC, cargo que desempeña desde el 2013.

### **Rosado Laos, Diego José Enrique**

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Lima. Cuenta con 10 años de experiencia en el área comercial de Banca y Finanzas. Tiene amplia experiencia en administración de cartera de clientes, *cross-selling*, y cuota de mercado; identificación y generación de oportunidades de negocio, así como la construcción de relaciones comerciales a largo plazo.

Ha trabajado durante 9 años en el BBVA Banco continental como gestor de negocios banca empresas, ejecutivo de banca institucional, ejecutivo de grandes empresas y ejecutivo senior de banca empresa, puesto que también desempeña actualmente en el BanBif .