

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



MSM

**MAASTRICHT
SCHOOL OF
MANAGEMENT**

Plan Estratégico de

CINEPLANET 2016-2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Omar Eusebio Balcázar

Renato Salarrayán Campos

Paul Tupayachi Alfaro

Pablo Zuñiga Medina

Asesora: Beatrice Avolio Alecchi

Surco, marzo de 2017

Agradecimientos

A los profesores de CENTRUM Católica y Maastricht School of Business, quienes, a través de sus lecciones, nos brindaron las mejores experiencias y conocimientos en esta travesía. A nuestra asesora, Beatrice Avolio, por sus consejos y guía en el desarrollo del presente documento. A nuestros compañeros y amigos de promoción, por compartir estos largos meses aprendiendo juntos con entusiasmo y camaradería.



Dedicatorias

A mis padres y amigos por todo el apoyo incondicional que me brindaron todo este tiempo y por comprender el sacrificio por obtener este sueño.

Omar Eusebio

A mi madre, quien en las buenas y en las malas está conmigo, y a mi padre, que es mi ejemplo a seguir.

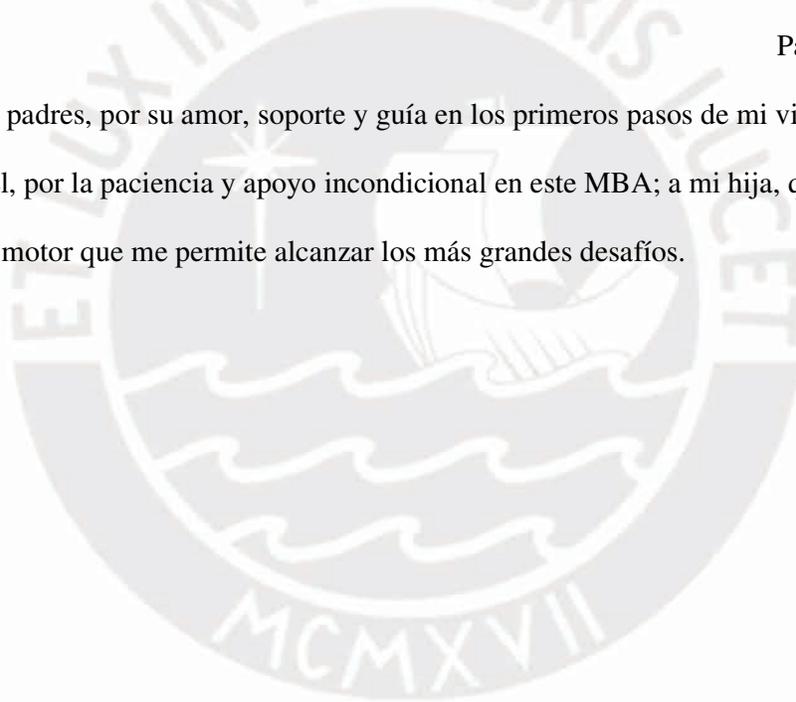
Renato Salarrayán

A mi madre, a quien siempre vi esforzándose por darnos un futuro mejor a mí y a mis hermanas. A mi familia y mi novia Laura, quienes siempre me apoyan en lo que emprendo.

Paul Tupayachi

A mis padres, por su amor, soporte y guía en los primeros pasos de mi vida; a mi esposa Ysabel, por la paciencia y apoyo incondicional en este MBA; a mi hija, que, sin saberlo, es el motor que me permite alcanzar los más grandes desafíos.

Pablo Zuñiga



Resumen Ejecutivo

El presente documento es un Plan Estratégico elaborado para Cineplanet en un horizonte de tiempo de cinco años. Se ha utilizado la metodología del modelo secuencial creado por D'Alessio (2015), que se inicia dando a conocer la visión, misión, valores y código de ética. Luego de una exhaustiva auditoría externa e interna de la compañía, se han identificado siete oportunidades y cinco amenazas que influyen la industria de exhibición de películas en el Perú. Del análisis de la industria en el país y en el mundo, se han identificado nueve factores clave de éxito. Del análisis interno de Cineplanet, que considera las áreas de (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología, investigación y desarrollo, se obtuvieron ocho fortalezas y cinco debilidades.

Para lograr la visión en el año 2022, se deben alcanzar los cinco objetivos a largo plazo que se propusieron a través de las siguientes estrategias: (1) Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales; (2) Aumentar la participación de mercado del segmento VIP; (3) Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp); (4) Expandir la marca a Ecuador y Colombia; (5) Sistema de streaming; y (6) Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados.

Por consiguiente, con el cumplimiento de estos cinco objetivos a largo plazo; además de cumplir los objetivos a corto plazo, Cineplanet logrará ser una de las tres cadenas de cines con mayor participación de mercado en cada uno de los países de la región Pacífico en Sudamérica.

Abstract

The present document is a Strategic Plan elaborated for Cineplanet in a 5-year time horizon. The sequential model methodology created by D'Alessio (2015) has been used, starting with the vision, mission, values and code of ethics. After an exhaustive external and internal audit of the company, it has been identified seven opportunities and five threats that influence the film industry in Peru. From the analysis of the industry nation and worldwide, nine key success factors have been identified. From the internal analysis, which consider topics as: (a) administration, (b) marketing, (c) operations, (d) finances, (e) human resources, (f) information systems, and (g) technology, research and development, eight strengths and five weaknesses were obtained.

In order to achieve the vision in 2022, the five long-term objectives that were proposed through the following strategies need to be fulfilled: (1) Increase the quantity of complexes in strategic points nation and internationally; (2) Increase VIP segment market share; (3) Building auditoriums in the Real Plaza Malls (Intercorp Group); (4) Expand the brand to Ecuador and Colombia; (5) Streaming system; and (6) New products with incremental technology in the markets currently positioned.

Therefore, with the fulfillment of these five long-term goals, along with the meeting of the short-term objectives, Cineplanet will be one of the three cinema chain with the largest market share in each of the countries of the Pacific region in South America.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de Cineplanet	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Visión.....	12
2.3. Misión	13
2.4. Valores	14
2.5. Código de Ética	14
2.6. Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	16
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	16
3.1.2. Potencial nacional	17
3.1.3. Principios cardinales.....	25
3.1.4. Influencia del análisis para Cineplanet.....	28
3.2. Análisis Competitivo del País	29
3.2.1. Condiciones de los factores	29
3.2.2. Condiciones de la demanda	30
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	30
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	32

3.2.5. Influencia del análisis en Cineplanet.....	33
3.3. Análisis del Entorno PESTE	33
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	40
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	43
3.5. Cineplanet y sus Competidores	44
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	44
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	46
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	47
3.5.4. Amenaza de los entrantes	48
3.5.5. Rivalidad de los competidores	49
3.6. Cineplanet y sus Referentes	50
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	51
3.8. Conclusiones	54
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	56
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	56
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	56
4.1.2. Marketing y ventas (M)	58
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	66
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	69
4.1.5. Recursos humanos (H)	74
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	77

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	80
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	82
4.3. Conclusiones	83
Capítulo V: Intereses de Cineplanet y Objetivos de Largo Plazo	84
5.1. Intereses de Cineplanet	84
5.2. Potencial de Cineplanet.....	85
5.3. Principios Cardinales de Cineplanet.....	86
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de Cineplanet (MIO).....	89
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)	90
5.6. Conclusiones	94
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	96
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	96
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	98
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	103
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	104
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	105
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	105
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	108
6.9. Matriz de Ética (ME)	109
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	110
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	111
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	111
6.13. Conclusiones.....	114
Capítulo VII: Implementación Estratégica	115
7.1. Objetivos de Corto Plazo	115

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	116
7.3. Políticas de cada Estrategia	119
7.4. Estructura Organizacional de Cineplanet.....	120
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	120
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	121
7.7. Gestión del Cambio	122
7.8. Conclusiones	123
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	124
8.1. Perspectivas de Control.....	124
8.1.1. Aprendizaje interno	124
8.1.2. Procesos	125
8.1.3. Clientes	125
8.1.4. Financiera.....	125
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	125
8.3. Conclusiones	127
Capítulo IX: Competitividad de Cineplanet	129
9.1. Análisis Competitivo de Cineplanet	129
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Cineplanet.....	131
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cineplanet	132
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	133
9.5. Conclusiones	133
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	135
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	135
10.2. Conclusiones Finales	137
10.3. Recomendaciones Finales	139

10.4. Futuro de Cineplanet.....	140
Referencias	142
Apéndices.....	152



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Distribución de Complejos por Regiones en Perú y Chile</i>	2
Tabla 2. <i>Distribución de ingresos por rubros</i>	3
Tabla 3. <i>Principales Gerentes de Cineplanet</i>	5
Tabla 4. <i>Principales Indicadores de los Centros Comerciales en el Perú</i>	6
Tabla 5. <i>Operadores de los Centros Comerciales en el Perú en el 2015</i>	7
Tabla 6. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	17
Tabla 7. <i>Cantidad de habitantes por región geográfica en el Perú</i>	19
Tabla 8. <i>Distribución de Niveles por Zona</i>	40
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	43
Tabla 10. <i>Matriz de Perfil Competitivo – MPC de Cineplanet</i>	53
Tabla 11. <i>Matriz de Perfil Referencial – MPR de Cineplanet</i>	53
Tabla 12. <i>Precios de Entradas de Cineplanet en Lima y Provincias a agosto de 2016</i>	61
Tabla 13. <i>Distribución según el formato de cine en el Perú</i>	63
Tabla 14. <i>Distribución según operador de Centro Comercial en Chile</i>	64
Tabla 15. <i>Capacidad Instalada – Salas y butacas (% de la industria)</i>	69
Tabla 16. <i>Información del Estado de Resultados (en miles de Nuevos Soles)</i>	71
Tabla 17. <i>Información del Estado de Situación Financiera (en miles de Nuevos Soles)</i>	72
Tabla 18. <i>Indicadores Financieros de los Estados Financieros</i>	73
Tabla 19. <i>Ranking GPTW empresas con más de 1,000 colaboradores (2012-2015)</i>	76
Tabla 20. <i>Número de Personal Empleado</i>	76
Tabla 21. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI de Cineplanet</i>	82
Tabla 22. <i>Matriz de Intereses Organizacionales – MIO de Cineplanet</i>	89
Tabla 23. <i>Población vs. Mercado total - Perú</i>	91
Tabla 24. <i>Proyección de Market share en Cineplanet - Perú</i>	92

Tabla 25. <i>Matriz FODA</i>	99
Tabla 26. <i>Factores de la Matriz PEYEA de Cineplanet</i>	101
Tabla 27. <i>Matriz de Decisión Estratégica de Cineplanet</i>	106
Tabla 28. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de Cineplanet</i>	107
Tabla 29. <i>Matriz de Rumelt de Cineplanet</i>	108
Tabla 30. <i>Matriz de Ética</i>	109
Tabla 31. <i>Estrategias retenidas y de contingencia</i>	110
Tabla 32. <i>Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo</i>	112
Tabla 33. <i>Matriz PC</i>	113
Tabla 34. <i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo de Cineplanet</i>	117
Tabla 35. <i>Matriz de Recursos para OCP de Cineplanet</i>	118
Tabla 36. <i>Matriz de Políticas para cada estrategia retenida</i>	119
Tabla 37. <i>Matriz de Balance Scorecard de Cineplanet</i>	126
Tabla 38. <i>Plan Estratégico Integral de Cineplanet</i>	136

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Población del Perú por departamento.....	18
<i>Figura 2.</i> Reducción de la pobreza en el Perú.....	19
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de pobreza en países de Latinoamérica.	20
<i>Figura 4.</i> Composición del PBI del Perú en 2007.....	29
<i>Figura 5.</i> Exportaciones del Perú por socio comercial, primeros diez socios - 2014.....	30
<i>Figura 6.</i> Ranking “Easy of Doing Business”, información detallada para Perú.....	31
<i>Figura 7.</i> Reporte de Competitividad, información detallada para Perú.	32
<i>Figura 8.</i> Resumen general de elecciones presidenciales en el Perú.....	35
<i>Figura 9.</i> Distribución Socioeconómica de personas 2015 – Perú urbano.	39
<i>Figura 10.</i> Distribución Socioeconómica de personas 2015 – Perú urbano + rural.	39
<i>Figura 11.</i> Direcciones Ejecutivas en Cineplanet.....	57
<i>Figura 12.</i> Tipos de formato de salas.....	59
<i>Figura 13.</i> Combos promocionales.....	59
<i>Figura 14.</i> Programa Planet Premium.....	65
<i>Figura 15.</i> Promociones Cineplanet.....	65
<i>Figura 16.</i> La Clasificación de las Empresas por sus Operaciones.	66
<i>Figura 17.</i> Matriz de Transformación de Proceso.....	67
<i>Figura 18.</i> Frugalización de Cineplanet.....	68
<i>Figura 19.</i> Línea de carrera de Cineplanet en complejos.....	77
<i>Figura 20.</i> Canales de Venta on-line.....	79
<i>Figura 21.</i> Proyecto Chaplin.....	81
<i>Figura 22.</i> Correlación entre Población y mercado total - Perú.....	92
<i>Figura 23.</i> Matriz PEYEA de Cineplanet.....	100
<i>Figura 24.</i> Matriz BCG de Cineplanet - Perú.....	102

<i>Figura 25.</i> Matriz BCG de Cineplanet - Chile.	102
<i>Figura 26.</i> Matriz MIE de Cineplanet.	104
<i>Figura 27.</i> Matriz GE de Cineplanet.	104
<i>Figura 28.</i> Principales aspectos de la implementación estratégica.	115
<i>Figura 29.</i> Organigrama propuesto para Cineplanet.	120



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

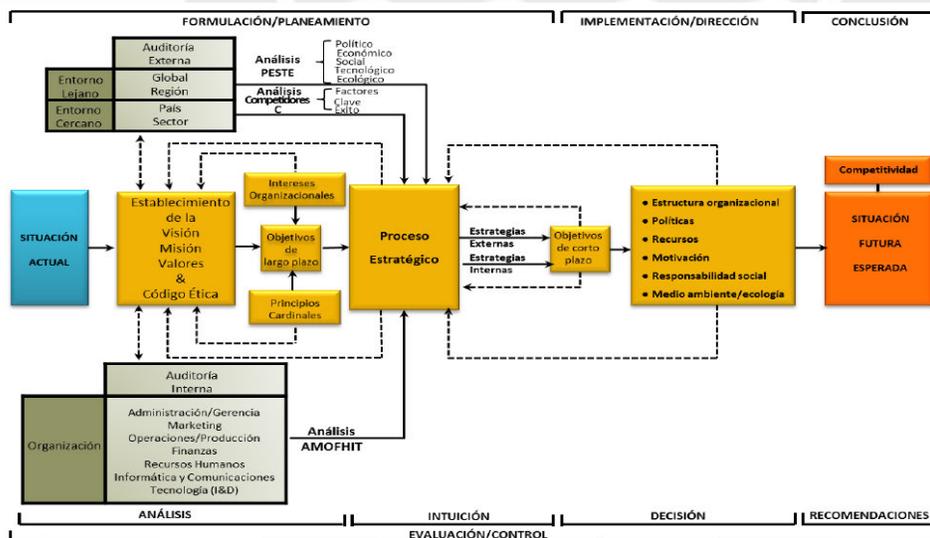


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

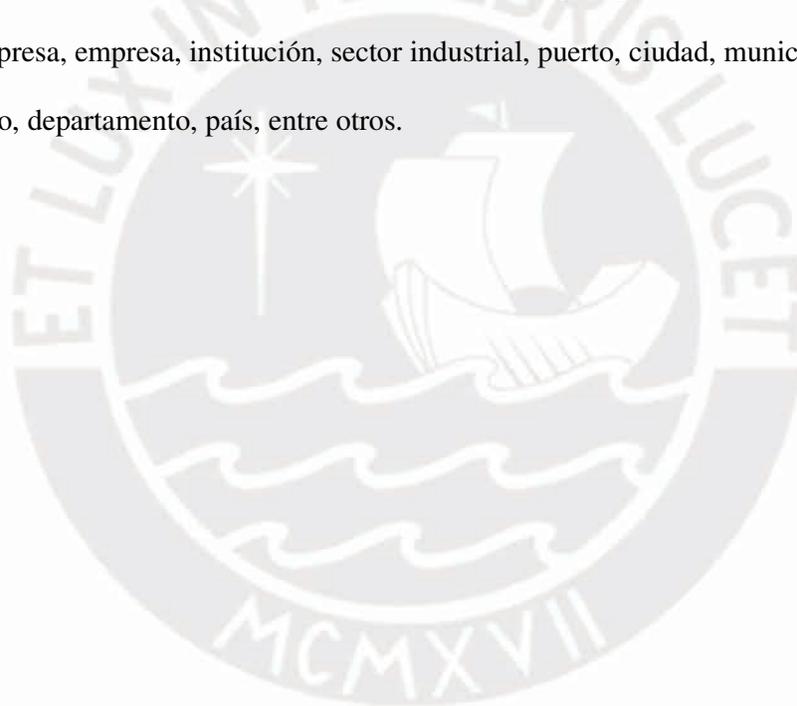
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota. Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Cineplanet

El análisis de la situación general brinda el panorama de cómo se encuentra actualmente la empresa. Esta investigación sirve como punto de partida para conocer su historia, antecedentes, datos financieros, sociales y demográficos, entre otros aspectos. Conocer cómo se encuentra una empresa en la actualidad es la base para poder diseñar las estrategias que llevarán a la compañía a alcanzar su visión, es decir, cuáles serán los caminos para llegar a la situación futura deseada.

1.1. Situación General

Cineplex S.A. es una empresa peruana dedicada a la industria cinematográfica, el giro principal del negocio es la exhibición de películas en las salas de cine en las que opera; conjuntamente, se dedica a actividades análogas al giro cinematográfico, incluyendo la venta de productos de dulcería, alquiler de salas y ventas de espacios publicitarios. Asimismo, puede enajenar, adquirir y distribuir todo tipo de material cinematográfico, incluidos los equipos de proyección y sus repuestos desde el año 1999 (Cineplanet, 2016). La compañía opera bajo la subsidiaria Cineplex Limitada en Chile desde el 2015 y en ambos países responde a la marca Cineplanet. Actualmente es una cadena de cines que cuenta con más de 300 salas en sus operaciones conjuntas, convirtiéndola en el líder del mercado peruano en número de salas, espectadores y recaudación; al mismo tiempo, es el tercer jugador más grande en la industria de cine chilena.

Cineplanet ha desarrollado una alianza estratégica con el Grupo Intercorp, uno de los grupos económicos más importantes del Perú, que tiene negocios en distintos sectores industriales de banca, retail, educación, fast-food, entre otros. De la mano de su socio, Cineplanet viene expandiéndose en los últimos años, aprovechando el crecimiento de la industria retail en el Perú, posicionándose tanto en la ciudad de Lima como en importantes

provincias al interior del país, alcanzando una participación de mercado de 46.3% de la recaudación de taquilla en el ejercicio del año 2015 en el Perú (Cineplanet, 2016).

Al cierre del primer semestre del 2016, la compañía cuenta con 248 salas de cine en el Perú y 71 salas en Chile. De los 32 complejos de cine que opera en el Perú, el 53% están ubicados en la ciudad de Lima; mientras que en Chile cuenta con 9 complejos, 55% de ellos se ubican en Santiago (Class & Asociados, 2016). En la Tabla 1 se detalla la distribución de complejos de Cineplanet en ambos países.

Tabla 1

Distribución de Complejos por Regiones en Perú y Chile

Región	Complejos	Salas
Perú		
Lima	17	146
Arequipa	2	15
Piura	2	14
Lambayeque	1	9
La Libertad	2	15
Junín	1	9
Puno	2	9
Tacna	1	7
Huánuco	1	5
Cajamarca	1	5
Cusco	1	9
Ucayali	1	5
Chile		
Santiago	5	47
Temuco	1	6
Valdivia	1	5
Concepción	1	7
La Copiapó	1	6

Nota. Modificado de *Fundamentos de clasificación de riesgo CINEPLEX SA* (pp. 3-4), por Class & Asociados SA, 2016, Lima, Perú.

De acuerdo con la información de los estados financieros de Cineplanet en Perú, su facturación, al cierre del 2015, fue mayor a 321 millones de soles, reportando un crecimiento del 31.5% con respecto al año anterior, en un mercado que tuvo un ingreso superior a 694 millones de soles (alrededor de 210 millones de dólares al tipo de cambio actual) en el mismo

año. En la Tabla 2 se describen los ingresos por recaudación, dulcería y otros reportados en el 2015; se observa que el mayor rubro de ingresos fue el de taquilla; sin embargo, otros ingresos como ventas corporativas y publicidad fueron los que generaron mayor crecimiento (Cineplanet, 2016).

Tabla 2

Distribución de ingresos por rubros

Ingresos (en miles de S/.)	A Diciembre 2015	Crecimiento 2015 vs 2014
Recaudación	178,567	+29.3%
Dulcería	123,219	+33.1%
Otros	19,746	+42.3%
Total	321,532	+31.5%

Nota. Tomado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 13), por Cineplanet, 2016, Lima, Perú.

La industria de exhibición cinematográfica en el Perú ha cambiado significativamente en las últimas tres décadas. Durante la década de los 80, la asistencia a los cines cayó notablemente por la depresión de la economía y el impacto del terrorismo. Estos factores limitaron la capacidad de inversión en el sector, lo que deterioraba la calidad del servicio en términos de infraestructura y mala calidad de la proyección y sonido en las principales salas. Por otro lado, a nivel mundial la industria atravesaba un período de cambio estructural con el paso de cines con grandes salas únicas al concepto de complejo multisala (multiplex), donde se pudiera tener una oferta más diversificada (Cineplanet, 2016).

Durante la primera mitad de los 90, a medida que la economía mejoró y el terrorismo fue desapareciendo, los participantes de la industria comenzaron a invertir en mejoras de sus cines. En estos años, se ejecutaron los primeros proyectos para convertir cines de una sola gran sala, como el Pacífico, el Alcázar, el Adán y Eva o el Excelsior, en complejos multisala capaces de ofrecer una mejor mezcla de películas y horarios, con mejores butacas, proyección y sonido. Mejoras como las mencionadas lograron incrementar los niveles de ocupación de

las salas de cine que las llevaron a cabo, pero no causaron un gran crecimiento del mercado, pues muchos cines continuaron cerrando (Cineplanet, 2016).

En el año 2008, la industria comienza a crecer en su oferta de salas digitales, sobre todo bajo el formato de tercera dimensión (salas 3D). El siguiente cambio significativo en la infraestructura de la industria se produce en el año 2012, con la aparición de las primeras salas 4D. Asimismo, siguiendo las tendencias de la industria mundial, desde el 2012 se comienza el proceso de digitalización de los equipos de proyección que, en su mayoría, se mantienen con tecnología análoga (celuloide o film de 35 mm). Al cierre del 2014, toda la industria en Perú ya contaba con tecnología digital, Cineplanet terminó su proceso de digitalización en todas sus salas a finales de junio del mismo año, tanto en Perú como en Chile. (Cineplanet, 2016).

Actualmente, la compañía es administrada por una junta directiva conformada por seis directores, los mismos que cuentan con una amplia trayectoria profesional y han sido educados en universidades y escuelas de negocio de prestigio internacional: (1) Rafael Dasso Montero, director de la Compañía desde julio de 1999 y Presidente del Directorio desde septiembre de 2011, tiene un título de Master in Business Administration (MBA) por *The Wharton School of the University of Pennsylvania* y un título de Bachelor in Business and Economics otorgado por *Lehigh University*; (2) Felipe Cebrecos Revilla, director desde septiembre de 2000, tiene un título de Master in Public Administration (MPA) y un título del Advanced Management Program (AMP) otorgados ambos por *Harvard University* y es Ingeniero Civil de la *Pontificia Universidad Católica del Perú*; (3) Julio Luque Badenes, director desde junio de 2000, tiene un título de Master en Economía y Dirección de Empresas por el *Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE)* en Barcelona, España y es Ingeniero Mecánico por la *Universidad Simón Bolívar* de Venezuela; (4) Alejandro Ponce Pinto, director desde julio de 1999, tiene un título de Master in Business Administration

(MBA) otorgado por *The Wharton School of the University of Pennsylvania* y un título de Bachiller en Economía otorgado por la *Universidad del Pacífico*; (5) Javier Rehder Castro, director desde septiembre de 2000, tiene un título de Master in Business Administration (MBA) otorgado por *The Wharton School of the University of Pennsylvania* y un título de Administración de Empresas de la *Universidad del Pacífico*; y (6) José Antonio Rosas Dulanto, tiene un título de Master in Business Administration (MBA) otorgado por *The Wharton School of the University of Pennsylvania* y un título de Bachiller en Administración de Empresas otorgado por la *Universidad del Pacífico*.

La Gerencia General de Cineplanet es nombrada por la Junta General de Accionistas y mantiene su cargo a criterio del mismo. En la Tabla 3 se detalla la plana gerencial de la compañía.

Tabla 3

Principales Gerentes de Cineplanet

Nombre	Cargo	Ingreso	Experiencia (años)
Fernando Soriano Barrantes	Gerente General	2008	+23
Luis Costa Velarde	Director de Finanzas y Planeamiento	2015	+14
Rafael Nieves Rondón	Director de Operaciones	2015	+28
Juan José Duffo Sarmiento	Director Comercial	2015	+19
Álvaro Sedano Andrade	Gerente de Programación y Distribución	2004	+23
Sonia Quispe Ramírez	Gerente de Contraloría	2004	+21
Miguel Delgado	Gerente de Operaciones	2013	+15

Nota. Tomado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 20), por Cineplanet, 2016, Lima, Perú.

Uno de los principales factores del éxito de Cineplanet ha sido su relación comercial y estratégica con el Grupo Intercorp, que permitió desarrollar negocios comunes, principalmente, al contar con la primera opción para implementar cadenas de cine en los centros comerciales del Grupo, C.C. Real Plaza. De la misma manera, la compañía tiene

como socios estratégicos a las cadenas de supermercados Plaza Vea y Vivanda, y a la cadena de farmacias Inkafarma (pertenecientes al Grupo Intercorp), con los que desarrollan campañas comerciales para impulsar la venta de entradas (Class & Asociados, 2016).

Durante los últimos años, los principales indicadores de los centros comerciales han mostrado una mejora constante. Es así que, durante el 2015, las ventas brutas, el número de visitantes y el área arrendable se incrementaron por cuarto año consecutivo y la vacancia cayó en 26% (Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú, ACCEP, 2016). En la Tabla 4 se muestran los principales indicadores de los centros comerciales en el Perú, se puede notar que el crecimiento en ventas en el 2015 fue de 9.4% y se espera un crecimiento similar para el 2016, así como un crecimiento de 14% en el número de tiendas para el mismo año.

Tabla 4

Principales Indicadores de los Centros Comerciales en el Perú

Indicador	2015	2016 (Proyección)
Ventas brutas de los centros comerciales (millones de soles)	22,908.5	25,042.8
Tasa de crecimiento de las ventas	9.4%	9.3%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (millones de personas)	54.7	59.8
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	2,468	2,724
Tasa de vacancia (en porcentaje)	3.6	2.7
Número de centros comerciales	73	77
Número de tiendas	7,127	8,146

Nota. Tomado de *Los Centros Comerciales en el Perú* (p. 18), por ACCEP, 2016, Lima, Perú.

Según José Antonio Contreras, presidente de la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (ACCEP), la inversión en desarrollo de centros comerciales crecerá 10% en el 2016, hasta alcanzar los 424 millones de dólares, y estimó que las ventas serán de 8,200 millones; además, la inversión en desarrollo de centros comerciales mantendrá un crecimiento sostenido de 10%, y que, entre 2016 y 2017, serán inaugurados unos 70

establecimientos. Por otro lado, Percy Vigil, miembro de la ACCEP, indicó que el futuro de la industria de los centros comerciales es visto con optimismo. Manifestó su confianza en que la oferta de centros comerciales continuará expandiéndose (La República, 2016).

En la Tabla 5 se muestra la distribución de operadores de centros comerciales en el Perú, se puede notar que la concentración de centros comerciales en Lima es ligeramente superior a la suma de centros comerciales en las provincias. El Grupo Interbank, Inmuebles Panamericana, Open Plaza y Parque Arauco son actualmente los operadores que más centros comerciales administran en el Perú. Entre los cuatro operan el 66% de los centros comerciales presentes en Lima y las regiones. Es por ello que las inversiones programadas para el período 2015-2016 son de S/. 2,386 millones. Esta cifra es un reflejo de la confianza que los inversionistas y las empresas involucradas tienen en el sector (ACCEP, 2016).

Tabla 5

Operadores de los Centros Comerciales en el Perú en el 2015

Operador	En Lima	En Provincia	Total
ACCEP			
Administradora Jockey Plaza Shopping Center	1	-	1
Cencosud Shopping Center	2	1	3
Centenario Retail SAC	1	4	5
Corporación EW SAC	1	-	1
Inmuebles Panamericana	3	7	10
Inversiones Castelar	1	-	1
Mall Aventura Plaza	2	3	5
Open Plaza	4	6	10
Parque Arauco	5	3	8
Plaza San Miguel	1	-	1
Real Plaza	8	12	20
Ubanova	7	-	7
Viva GyM	1	-	1
Total ACCEP	37	36	73
Otro			
Penta Reality Group	2	1	3
Centro Comercial Caminos del Inca	1	-	1
El Polo	1	-	1
InRetail	1	2	3
Total Otro	5	3	8
Total Perú	42	39	81

Nota. Tomado de *Los Centros Comerciales en el Perú* (p. 21), por ACCEP, 2016, Lima, Perú.

La industria del entretenimiento genera a nivel mundial ingresos por aproximadamente 1.74 trillones de dólares, según cifras del 2014. Se estima que esta cifra debería crecer a 2.23 trillones de dólares para el año 2019 (Aguilar, 2016). En una industria con alto movimiento, incluso para el peruano, el gasto en entretenimiento se encuentra por encima que el realizado en educación, salud, transporte, cuidado personal o ahorro (Arellano Marketing, 2015). Estos altos gastos en el rubro del entretenimiento se pueden observar claramente en la crisis económica del año 2009, en el que Estados Unidos marcó un -2.4% como índice de crecimiento de PBI, pero la industria del cine registró un record de recaudación en dicho país con más de 10 billones de dólares, lo cual explica que, durante épocas de depresión, la necesidad de distraerse y escapar por un momento de la realidad es muy importante (Aguilar, 2016).

Dentro del rubro de entretenimiento, la industria cinematográfica reportó ingresos cercanos a los 50 billones de dólares alrededor del mundo en el 2015, con mayor razón, el crecimiento del mercado tiene una tendencia positiva a pesar de convivir con otras plataformas sustitutas tales como Netflix, Youtube, Apple Store, la televisión por cable o incluso la misma piratería; lo cual muestra una realidad en la industria del entretenimiento: la importancia de ser omnicanal, por lo que no tener conciencia del entorno digital es inconcebible (Aguilar, 2016).

Por otro lado, la industria de entretenimiento en Chile es una de las más importantes de la región latinoamericana proporcionalmente por habitante, el monto total del gasto en entretenimiento en dicho país es de 4 billones de dólares y ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años. El mercado potencial total en Chile asciende a casi 42 millones de dólares con un crecimiento promedio del 7%; enfocándonos, únicamente, en la región metropolitana del Gran Santiago este asciende a un monto superior a los 32 millones de dólares (Gonzales, 2011).

Año tras año, la tecnología avanza a pasos agigantados y la adopción de la misma brinda una ventaja competitiva a los exhibidores. Con respecto a la proyección, el sistema con una resolución HD (high definition) es el estándar tras haber hecho el cambio desde la tecnología 35mm o analógica (celuloide); algunas otras tecnologías pueden reproducir una proyección 4K, con una resolución cuatro veces mayor a la HD; la tecnología 3D viene desarrollando nuevos productos que superan su deficiencia de pérdida de brillo con el fin de brindar cada vez una experiencia inmersiva a los espectadores. Por otro lado, recientemente, los proyectores láser son los productos con mayor proyección de ventas al eliminar necesidad de cambio de lámparas en los proyectores convencionales otorgándole una vida útil de hasta ocho años, reduciendo enormemente el costo operativo por proyector; a esto se suma la mejora en nivel de brillo, resolución y nitidez que se traduce en una proyección de mejor calidad.

Con respecto a las tecnologías de sonido, la industria mundial sigue apostando por la *discretización* de canales de audio, es decir, brindar una resolución espacial de sonido o lo que comúnmente se conoce como sonido envolvente. Las tecnologías Dolby Atmos, Barco Auro 11.1 e IMAX son las que dominan el mercado, su incursión en Latinoamérica crece con un ritmo menor debido al alto costo de inversión que requiere su implementación; sin embargo, ya existen algunas cadenas de cine que la vienen adoptando en sus salas, entre ellas Cineplanet. Por otro lado, las redes sociales y la proliferación de las compañías móviles en la región, contribuyen con la promoción del comercio electrónico. En el Perú, en los últimos cuatro años, el comercio electrónico ha estado creciendo a tasas del 8% anual, vale decir que en el 2015 se alcanzaron ventas por 2 billones de dólares. Aunque el Perú sigue avanzando a pasos grandes, se encuentra en sexta posición con el 3.4% de ventas totales, muy por debajo de otros países de la región como Brasil (con el 41,1%), México (16,6%) y Argentina (12,5%) (El Comercio, 2016).

1.2. Conclusiones

La industria del cine en la región presenta un crecimiento sólido, convirtiéndola en una de las actividades preferidas del consumidor en búsqueda de entretenimiento. A pesar de que existen algunos productos o servicios sustitutos, la razón principal por la que el consumidor visita el cine es la de vivir una experiencia fuera de casa.

El crecimiento de la industria de entretenimiento y con ella, de exhibición de películas, va de la mano con el apogeo del rubro retail en el Perú y en Chile; siendo los operadores de centros comerciales los principales socios estratégicos para los exhibidores en ambos países.

La tecnología digital pasó a ser un *commodity* para la industria de cine. Las nuevas tecnologías audiovisuales contribuyen a generar nuevas experiencias a los clientes que son cada vez más exigentes; la innovación es promovida por Cineplanet y lo diferencia de algunos jugadores de la industria.

Cineplanet está posicionado en el Perú como líder en recaudación de ingresos, espectadores y número de salas; al mismo tiempo, es el tercer jugador más grande en la industria de cine chilena. En ambos países, la compañía se ha diversificado ofreciendo productos y servicios como Cineplanet Prime y Cineplanet Xtreme, acorde con un mercado subterido.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

El presente capítulo se centra en la creación de la nueva visión, que es el futuro que Cineplanet espera obtener en un determinado tiempo. Así también, se establece la nueva misión que, según D'Alessio (2015), es el impulsor de la organización hacia una futura situación deseada. Por último, el capítulo incluye los valores de la empresa que son las directrices claves para Cineplanet y los códigos de ética que afirman estos valores dentro de la organización.

2.1. Antecedentes

Previamente mencionado en el Capítulo I, Cineplanet es una empresa peruana que empezó sus operaciones a mediados de 1998 con el modelo de negocio de Rafael Dasso, Julio Luque y Felipe Cabrejos; tres peruanos quienes luego de terminar su postgrado en la Universidad de Wharton, USA, tomaron la decisión de regresar al Perú y emprender en el rubro de entretenimiento. Este joven equipo vio una oportunidad en la industria cinematográfica, que, hasta ese entonces, era un sector que había perdido mercado tras los problemas de inflación, la crisis y el terrorismo en el país (Cineplanet, s.f.). En efecto, según la memoria anual (Cineplanet, 2016), “el número de cinéfilos y espectadores casuales del rubro del cine se había reducido drásticamente: de 16 millones en 1981 a solo 3 millones en 1995” (p. 14). Claramente la industria del cine no era atractiva para algún inversionista, había poca demanda por entretenimiento y la gente priorizaba el ahorro mediante la reducción de sus gastos de consumo; además, el cine peruano no era tan significativo para los distribuidores de películas. Tras la mejora en la economía del país, este grupo de emprendedores adquirió la cadena de cines Cineplex S.A. mediante la empresa NexusFilm Corp, que en ese momento contaba con tres auditorios en los distritos de San Miguel, Centro de Lima y Miraflores. Después de la adquisición, se hizo una reestructuración interna con el

objetivo de crear una empresa orientada al cliente y sus colaboradores en base a los valores, misión y visión.

Después de un crecimiento continuo desde 1998 y el prestigio ganado de la marca Cineplanet, al ser una de las empresas que impulsó la industria del cine en el Perú, la compañía decide continuar su plan de expansión ingresando en el mercado chileno en el año 2005. Inicialmente bajo el nombre Movieland; sin embargo, mantiene la identidad corporativa desde el 2011. A la fecha, Cineplanet cuenta con 9 complejos distribuidos entre Santiago, Valdivia, Temuco y Concepción (Cineplanet, 2016).

2.2. Visión

La visión es la situación futura deseada, por ende, es fundamental conocerla para alinear los objetivos a largo plazo que se desean alcanzar. Cineplanet tiene como visión ser una de las tres cadenas de cines más grandes de Sudamérica, que se diferencie por un excelente servicio para el año 2021 (Cineplanet, 2016); si bien este enunciado cumple con la mayoría de criterios para establecer una visión, carece de los siguientes factores: (1) un indicador explícito de la visión no está totalmente clara, debido a que no indica cómo se va medir la grandeza, no está definido si la firma busca mayor participación de mercado, crecimiento en ventas, o algún otro indicador; (2) alcance geográfico, pues a pesar que indica Sudamérica, no se detallan los países de interés para la firma; y (3) impacto en la comunidad. Por lo expuesto, la visión propuesta para Cineplanet es la siguiente:

“Al año 2021, ser una de las tres cadenas con mayor participación de mercado en cada uno de los países de la región Pacífico en Sudamérica (Perú, Chile, Colombia y Ecuador), reconocida por su innovación constante, excelente nivel de servicio, sostenibilidad en el tiempo e impacto positivo en la sociedad”.

Actualmente, la empresa opera en Perú y Chile; en el primer país goza de la mayor participación de mercado (46.6%), mientras que en Chile goza de un 15.2% que la sitúa como

tercera en este mercado (CAEM, 2015). La compañía es reconocida, además, por su oferta innovadora en ambos países, como en el caso de sus productos “Cineplanet Xtreme” y “Cineplanet Prime” (Cineplanet, 2016) y cuenta con una gran aceptación, la cual le ha permitido crecer constantemente en ambos países.

La visión propuesta se sustenta en los siguientes puntos: (1) la participación de mercado, que se explica con el número de boletos vendidos; (2) la innovación constante, se refiere a mantener una posición de vanguardia en la tecnología cinematográfica; (3) el excelente nivel de servicio, con el constante desarrollo del personal y satisfacción del cliente; (4) la sostenibilidad en el tiempo, se refiere al uso correcto de recursos sin afectar negativamente el futuro del medio ambiente ni la comunidad; y (5) impacto positivo en la sociedad, generando empleo y haciendo campañas de responsabilidad social en el interior del país.

2.3. Misión

Cineplanet tiene como misión “brindar una experiencia de entretenimiento inolvidable” a todos los espectadores de cine en Perú y Chile; sin embargo, se propone replantearla por el siguiente enunciado:

En Cineplanet brindamos una experiencia de entretenimiento inolvidable a nuestros clientes a través de la exhibición de películas variadas en nuestros distintos formatos de salas con tecnología de vanguardia y un excelente servicio, desarrollando a nuestros colaboradores, creando valor sostenible para la comunidad vinculada, y contribuyendo al crecimiento de los países, donde operamos con responsabilidad social.

Del análisis de la misión propuesta, se destaca el cumplimiento de los nueve criterios: (a) considera los clientes actuales y potenciales; (b) indica el servicio que brinda la empresa, la exhibición de películas; (c) la empresa cuenta con tecnología de vanguardia; (e) genera valor a los *stakeholders*; (f) la firma cuenta con una filosofía orientada a la innovación y

excelencia en el servicio; (g) la ventaja competitiva es contar con un excelente servicio y tecnología de vanguardia; (h) la compañía está comprometida con el desarrollo de los países donde opera y la responsabilidad social; y (i) los colaboradores son un activo importante de la organización.

2.4. Valores

Según Jones (2008), “los valores son criterios, estándares o principios generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (p. 178). Los valores de Cineplanet se encargan de formar la filosofía de la empresa, estos valores son: (a) tener personal con sentido del humor, (b) que sean leales, (c) que estén dispuestos a aprender cada día, (d) que sean honestos, (e) que se esmeren por brindar un servicio excelente, y (f) que prioricen ante todo el trabajo en equipo. Estos valores están principalmente enfocados a generar un excelente ambiente laboral y que este ambiente se vea reflejado en la satisfacción del cliente a través del servicio. Adicionalmente, el valor de aprender cada día es para conseguir la motivación de los colaboradores, este valor es fundamental para que los colaboradores estén motivados y no se sientan desganados de hacer siempre lo mismo; Cineplanet busca que el personal crezca también, y cada día sean mejores no solo en el ámbito profesional sino en el personal. Todos los valores de la empresa están asociados con la visión, que busca una diferenciación por medio del servicio.

2.5. Código de Ética

Cineplanet tiene un fuerte compromiso con sus colaboradores, apuesta por ellos y les ofrece un ambiente basado en los valores mencionados anteriormente. Cineplanet también promueve el liderazgo personal y profesional de sus colaboradores, siempre con bases en los valores de la empresa y trabajo en equipo. Buscan desarrollar sus habilidades y aptitudes para que puedan contribuir mejor con los objetivos de la empresa. A consecuencia de estos

códigos, la empresa obtuvo el puesto siete dentro de la lista de mejores empresas para trabajar en Perú que tiene más de 1,000 empleados (Great Place to Work, 2015).

2.6. Conclusiones

Cineplanet es una empresa joven, con 18 años de constitución, que ha logrado crecer a grandes pasos. El principal factor del crecimiento fue hallar la oportunidad de negocio en la industria cinematográfica y sacarle el máximo provecho. A esto hay que adicionarle la reestructuración que se hizo al inicio de la empresa para poder tener una plana gerencial eficiente y con un buen manejo de los recursos. Otro factor importante para el éxito de la empresa es usar la correcta misión y visión. La misión de la empresa se enfoca en la satisfacción del cliente; por ende, la empresa se enfoca en brindar el mejor servicio posible a sus clientes y mantener a sus colaboradores satisfechos y motivados, ya que ellos son quienes tienen contacto directo con el cliente. Al igual que la misión, la visión elegida está muy acorde a los ideales de la empresa, en línea con su plan de consolidación en ambos países donde opera, Cineplanet coloca una visión muy retadora de ser una de las tres cadenas de cines más grande de Sudamérica; sin embargo, como se mencionó anteriormente, carece de alcance geográfico, claridad y mención del impacto en la comunidad de forma explícita.

Los valores de la empresa son fundamentales para mantener un ambiente ideal para los colaboradores y enfocados al cliente. Los valores como el slogan de “Aprendemos cada día”, motiva a los colaboradores a nunca dejar de aprender y enriquecerse de conocimiento. Estos tipos de valores ayudan a mejorar los procesos, además de incrementar el trabajo en equipo para obtener mejores resultados. Como conclusión, Cineplanet tiene bien definido su misión, visión, valores y código de ética que le van a ayudar a obtener los objetivos planteados y mantener la cultura de empresa siempre enfocada en la satisfacción del cliente y en sus colaboradores.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se lleva a cabo el análisis externo de Cineplanet, abordando así temas relacionados al entorno de Perú, donde se encuentra la casa matriz de la empresa. En esta fase, se desarrolla el análisis tridimensional de la nación, a través de los intereses del país, el potencial que posee y sus principios cardinales. Consecutivamente, se realiza un análisis competitivo de la nación, obteniendo así un panorama más claro de cómo las operaciones de Cineplanet se ven afectadas por las condiciones externas. El capítulo continúa con un análisis de los factores externos a través de la matriz MEFE, un análisis de los competidores en la industria guiado por el análisis de 5 fuerzas de Porter y la evaluación de Cineplanet frente a sus referentes. Finalmente, se realizan las matrices de perfil competitivo y perfil referencial, todo ello con la finalidad de ubicar a Cineplanet dentro de la industria y en los mercados donde opera y así establecer las oportunidades y amenazas que conllevarán a la acción a través del planeamiento estratégico.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Esta teoría sirve como herramienta para el análisis externo requerido y consta de tres partes o dimensiones: los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales (D'Alessio, 2015), luego de la revisión de estas tres dimensiones, se podrá tener una perspectiva de cómo la industria del cine y la empresa Cineplanet, con su misión, visión y objetivos, pueden o no estar relacionadas, impulsadas (o alineadas) con estas tres dimensiones. A continuación se explica cada una de ellas para el caso de Perú.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a otros (D'Alessio, 2015). El ministerio de relaciones exteriores, en su página web, ha publicado los objetivos estratégicos generales en el "plan estratégico sectorial multianual 2015/2021" (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016), el cual consta de cuatro objetivos

estratégicos, que contienen, a su vez, varias acciones estratégicas sectoriales, los mismos son detallados en la matriz de intereses nacionales del Perú (ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1 Defensa de la democracia y la protección de los derechos humanos.		*Chile *Ecuador *Colombia *Bolivia *Brasil **Venezuela		
2 Relacionamiento con la Unión Europea.		**Chile		
3 Iniciativas orientadas a fortalecer la Alianza del Pacífico.			**Bolivia **Brasil *Colombia *Chile	
4 Protección del medio ambiente y la biodiversidad peruana.			*Brasil *Colombia *Ecuador *Bolivia *Chile	
5 Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica.		**Chile		
6 Lucha contra las drogas y crimen organizado.		*Colombia *Bolivia *Ecuador		
7 Foros y organismos regionales de interés estratégico.			**Chile	

Nota: Modificado de *Objetivos Estratégicos Generales*, por Ministerio de Relaciones exteriores, 2015 (http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx).

* Posición común

** Posición contraria

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional indica qué tan fuerte o débil es un Estado para poder alcanzar los intereses nacionales; dicho de otro modo, es la fortaleza o capacidad que tiene una nación para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015), Hartman (1983) indico siete elementos del potencial nacional:

La estructura poblacional (demografía). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015), al 30 de junio del 2015, la población del Perú superó los 31 millones de habitantes, con un promedio de 24.4 habitantes por kilómetro cuadrado, siendo mayor la población en los departamentos ubicados en la costa; en la provincia constitucional del Callao se ubican 6,949 habitantes por km², seguido de departamento de Lima con 282.4 habitantes por km², y Lambayeque con 87.1 habitantes en la misma proporción de espacio (INEI, 2015). Por otro lado, los departamentos con menor densidad poblacional son los de la selva: Madre de Dios (1.6 habitantes /km²), Loreto (2.8 habitantes/km²), Ucayali (4.8 habitantes/km²) y Amazonas (10.8 habitantes/km²) (INEI, 2015).

En la Figura 1 se puede observar la población por departamento en el país:

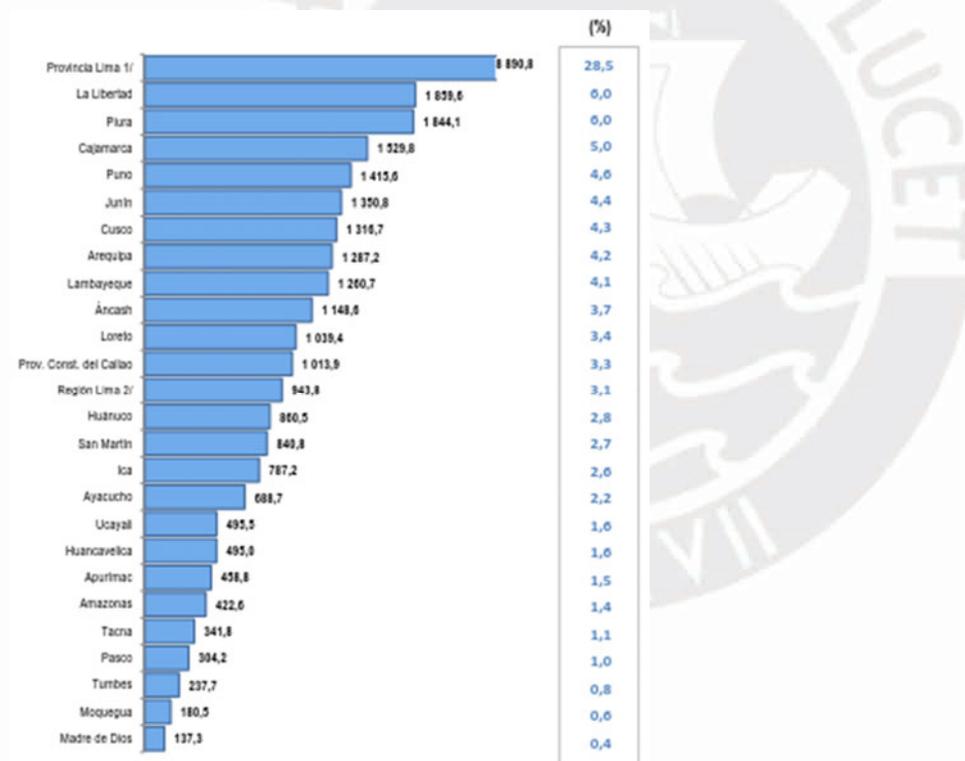


Figura 1. Población del Perú por departamento.

Tomado de “Día mundial de la población” por INEI, 2015

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

El tamaño y forma del territorio (geográfico). El Perú es el país número 19 en tamaño a nivel mundial (INEI, 2015), cuenta, además, con tres regiones geográficas predominantes: costa, sierra y selva; en la misma línea, la Tabla 7 muestra la cantidad de superficie y habitantes por región.

Tabla 7

Cantidad de habitantes por región geográfica en el Perú

Región Natural	Superficie km ² / %	Población Abs. / %
Total	1285215,60 / 100%	31151643 / 100%
Costa	150872,82 / 11,7%	17524121 / 56,3%
Sierra	358988,94 / 27,9%	9265072 / 29,7%
Selva	775353,84 / 60,3%	4362450 / 14%

Nota: Tomado de “Día mundial de la población” por INEI, 2015, (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

El material estratégico (lo económico). En los últimos años, el país muestra un porcentaje de pobreza en disminución (ver Figura 2); cabe destacar que este porcentaje es uno de los más bajos de la región, tal como se puede apreciar en la Figura 3.



Figura 2. Reducción de la pobreza en el Perú.

Tomado de “Perú, síntesis estadística 2015” por INEI, 2015

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf).

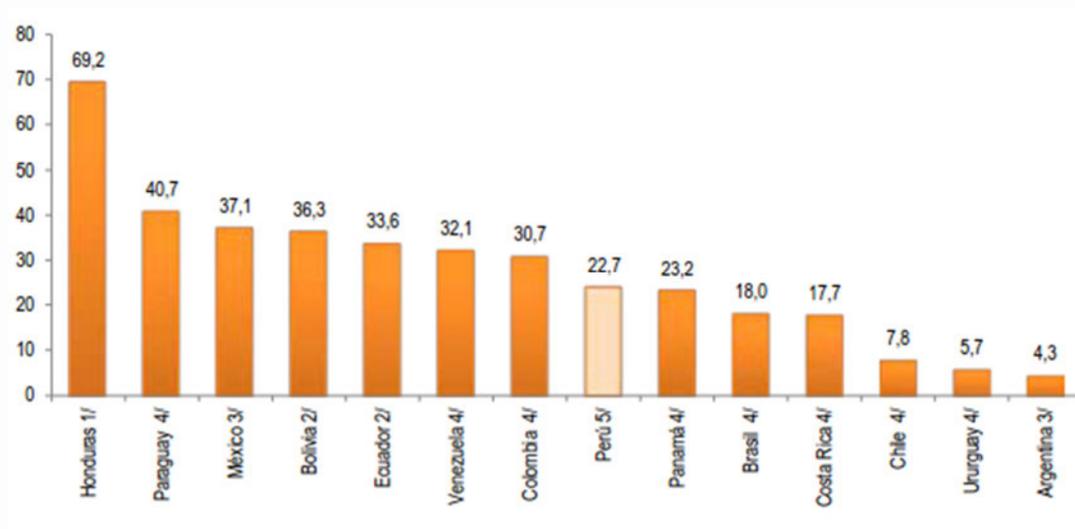


Figura 3. Porcentaje de pobreza en países de Latinoamérica. Tomado de “Perú, síntesis estadística 2015” por INEI, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf).

El Perú ha mostrado, en las últimas décadas, un crecimiento económico constante, lo cual ha permitido la mejora en el poder adquisitivo de algunos sectores de su población; sin embargo, el crecimiento económico se muestra desigual, requiere ser redistribuido, buscar la forma de continuar con el crecimiento, lo cual se ha visto reducido en los últimos años. Recientemente, antes de la recepción del mando presidencial por parte del Presidente Pedro Pablo Kuczynski, el entonces Ministro de Economía, Alonso Segura, aseguró que la economía del país crecería alrededor de un 4% el 2016 y que el 2017 el crecimiento podría ser del 5% (EFE, 2016). El PBI estimado el año 2014 fue de alrededor de USD 204 mil millones, la paridad del poder adquisitivo para el mismo año se estimó en: USD 6,623 y el poder adquisitivo ascendió a USD 11,989 en el año 2014. La tasa de desempleo se estimó en 5.5 % para el año 2014, y la remuneración mínima vital se encuentra en 750 soles (CCIA, EY, 2016).

El desarrollo tecnológico. En el Perú, el ente encargado de regir el sistema nacional de ciencia y tecnología e innovación (SINACYT) es el CONCYTEC (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), el SINACYT se conforma por la academia, los institutos de investigación del Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil, y se rige por la ley 28303 (CONCYTEC, 2014). El CONCYTEC en su publicación, Política Nacional Para El Desarrollo de La Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CTI] (2016), indica que la problemática del país sobre ciencia tecnología e innovación, además de contar con bajo presupuesto, no se encuentra bien direccionada; es decir, que las investigaciones realizadas por la academia, institutos de investigación y entidades similares guardan muy poca relación con las necesidades reales de la sociedad y/o el sector industrial, lo cual lleva en muchos casos al requerimiento y contratación de servicios de CTI (Ciencia, Tecnología e Innovación) de otros países; así también, este documento indica que los incentivos y financiamiento, tanto por entidades gubernamentales como de sector privado, son escasos, esto último debido al alto riesgo que demanda el financiamiento en un área aún poco desarrollada como las CTI en nuestro país (CONCYTEC, 2016). Adicionalmente, el año 2014 el Perú invirtió en ciencia y tecnología el 0.15% de su PBI, mientras que, por ejemplo, Chile invirtió el 0.5% de su PBI para los mismos fines (Gestión, 2014). Esta situación parece no haber sido tomada en cuenta de una mejor forma en el año 2015, ya que se estima que el porcentaje del PBI que se invirtió ese año fue de 0.12 %, este porcentaje del PBI, que incluye “innovación empresarial, ciencia y tecnología”, se encontró, además, por debajo del promedio de los países de América latina (1.75%); sin embargo, se esperaba que se eleve, llegando a un 0,7% el 2016 (Peru21, 2015).

La experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico). La historia del Perú se encuentra llena de dominaciones y subordinaciones que se pueden ver reflejadas incluso en nuestra historia reciente, en la que se observan estratos sociales marcados, diferencias

culturales dentro del mismo país y/o dentro de una misma ciudad. Matos Mar en su libro “Desborde Popular y crisis del estado”(2010), realiza un interesante resumen de cómo la cultura andina, milenaria, que ocupaba la zona del actual Perú, fue ocupada, conquistada y sometida, subordinándose así a la cultura española y a la autoridad colonial. El mismo autor explica cómo, incluso luego de lograr la independencia como país (la cual fue conducida por criollos, quienes subordinaron nuevamente a la población indígena en su beneficio), las diferencias sociales y étnicas continuaron, y los criollos continuaron siendo quienes contaban con el poder, mientras que la población andina o indígena fue relegada a tareas tales como explotación de recursos naturales, los cuales enriquecían a las cúpulas conformadas por minorías dominantes, dejando en una suerte de avasallamiento a las poblaciones andinas y rurales. Durante la república, ya a fines del siglo XIX, se anuncia las posibilidades de un Estado moderno al recibir préstamos y capitales que permitieron al país mejorar su capacidad operativa; es así, como, por ejemplo, las inversiones inglesas permitieron desarrollar en la costa norte y central los enclaves de azúcar y petróleo, se presentó, además, un auge en el terreno textil (algodón) y en las finanzas urbanas limeñas y de sociedades anónimas para la explotación minera, agrícola y comercial. Además, cabe destacar el auge del caucho en este periodo, que, aunque momentáneo, fue muy importante para la región amazónica y para el país. Con todo lo mencionado a fines del siglo XIX, se dio origen a una expansión comercial externa e interna y además del surgimiento de nuevos grupos sociales de poder político y económico (Matos Mar, 2010). Ya a finales del siglo XX, la guerra interna contra el terrorismo generó la migración de grandes poblaciones de la sierra a la capital del país, formando un fenómeno social y económico inesperado, surgen así los llamados asentamientos humanos o pueblos jóvenes, los cuales estaban ubicados en la periferia de la ciudad, con el pasar de las décadas estos asentamientos se desarrollaron en distritos de la capital, muchos de

ellos además generaron grandes movimientos económicos como el textil y el maderero (Matos Mar, 2010).

La forma de gobierno (lo organizacional y administrativo). El Perú es una república constitucional democrática, de sistema multipartidario, se rige por la constitución (la última de 1993), según la cual el Presidente es el jefe de Estado y del gobierno, es elegido cada 5 años, en elecciones obligatorias para ciudadanos entre los 18 y 70 años y no se le está permitido reelegirse en dos periodos consecutivos. El presidente designa al primer ministro y al consejo de ministros. Existe, además, un congreso unicameral de 130 miembros elegidos por un periodo de 5 años. Las propuestas de ley pueden ser presentadas tanto por el poder ejecutivo como por el legislativo, estas se convierten en ley al ser aprobadas por el congreso de la república y ser promulgadas por el presidente de la misma, el poder judicial y el jurado nacional de elecciones son órganos independientes (Aurum, CCIA, EY, 2016). En julio del 2016, Pedro Pablo Kuczynski asumió la Presidencia de la República en un escenario poco favorable en términos de gobernabilidad, debido a la presencia de una mayoría opositora en el Congreso de la República, el cual censuro al Ministro de Educación del gabinete del Presidente Kuczynski debido a supuestas irregularidades en la compra de computadoras y en la organización de los juegos panamericanos (El Comercio, 2016), debido a ello, el Presidente inicio una serie de reuniones con los diferentes partidos políticos del Congreso de la República en aras de un mejor gobierno y del bien del país (El Comercio, 2016).

Las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que poseen. El origen de las fuerzas armadas, o más precisamente, el comando conjunto de las fuerzas armadas (CCFFAA) en el Perú se remonta al año 1950, cuando en base a lo visto en experiencias como las guerras mundiales, se puso en evidencia la necesidad de que las fuerzas armadas del Perú cuenten con una organización conjunta permanente, de modo que exista unidad de comando en las operaciones ante cualquier conflicto armado, pues este tipo de eventos

requieren de constante coordinación entre las fuerzas militares, navales y aéreas de una nación. Así es como luego del planteamiento inicial, es finalmente en el año 1957 cuando se consolida el primer CCFFAA a través del decreto supremo: DS N° 002-GM/1, en donde se precisa que el comando depende directamente del Presidente de la República y que es el escalón más alto de planeamiento y coordinación entre las fuerzas del ejército, marina y aeronáutica. En la década de los 80 y 90, la situación de la estructura del comando conjunto vario en forma de tener dos sub jefaturas, una interna y otra externa, la primera para enfrentar la amenaza terrorista y la segunda para poder atender problemas de seguridad y defensa nacional (CCFFAA, s.f.).

En el 2015 según un artículo publicado en el diario Gestión (2015), el Perú se situaba como la cuarta nación en Sudamérica en términos de armamento, por debajo de Brasil, Argentina y Chile, la inversión del país en este rubro era de las más bajas de la región y ascendía a alrededor de 2500 millones de dólares anuales y, a nivel mundial, se encontraba en el puesto 51, según el ranking "Global Firepower" (Gestión, 2015). Este mismo ranking sitúa al Perú en el año 2016 en el puesto 40 a nivel mundial, mientras que en Sudamérica lo sitúa en el tercer puesto después de Brasil y Argentina, cabe resaltar que el "Global Firepower ranking" se basa en 50 factores (entre los que se contabiliza la cantidad de armamento, población, cantidad de personal de fuerzas armadas, número de aeropuertos disponibles, etc.) para hallar el índice que permite situar al país en el ranking; es así como, por ejemplo, Chile a pesar de situarse en el puesto 47, cuenta con mayor presupuesto anual de defensa que Perú (alrededor de \$5400 millones contra \$2500 millones) y cuenta, además, con una cantidad considerablemente mayor de aeropuertos que nuestro país (481 contra 191) (Global Firepower 2016, 2016).

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior de un país, es lo que una nación debe hacer para alcanzar sus objetivos (D'Alessio, 2015), a continuación, se detallan los cuatro principios cardinales:

Influencia de terceras partes. El Perú cuenta con varios convenios de cooperación económica internacional; por una parte, es miembro de la Comunidad Andina, también pertenece a la Alianza del Pacífico, (MINCETUR, 2011) además de tener acuerdos de comercio con China, la unión europea, USA, entre otros. Estos acuerdos podrían hallar conflicto de intereses entre los países miembros de un tratado y otros, dado que, por ejemplo, al pertenecer a la Alianza del Pacífico junto con Chile, Colombia y México, podrían tener como fin común afianzar este vínculo económico (multilateral), y podrían entrar en discordancia al tratar de realizar tratados con USA o la Unión Europea (lo cual podría verse como tratados bilaterales) al competir por exportar el mismo bien, servicio, o materia prima (podría ser el caso del cobre, que es exportado por Perú y Chile), ya que, por ejemplo, los países miembros de la Alianza del Pacífico en Sudamérica podrían estar compitiendo por obtener tratados bilaterales y, de esta forma, se podría generar discrepancias entre miembros de un mismo bloque multilateral.

Lazos pasados y presentes. El territorio del Perú comprende, actualmente, en gran medida lo que antes de la llegada de los españoles fue el Tawantinsuyo o imperio de los Incas. En aquella época, dicho imperio abarcó también parte de los territorios correspondientes a Ecuador, Colombia, Bolivia, Chile y Argentina (Historia del Perú, 2015), en ese sentido, es resaltante el pasado común de los mencionados países, los cuales, siendo parte del imperio (y también antes de serlo) formaron lazos de intercambio económicos y culturales, incluyendo el quechua como lengua común. Es por ello que, en épocas independentistas, al ser el Perú el centro del virreinato de España, se necesitó de su libertad para

lograr la independencia de toda la región, tal fue la importancia de la necesidad de liberar al Perú, que se originaron corrientes libertadoras en Sudamérica (corriente libertadores del norte y sur) que tenían como objetivo independizar diferentes países de América del Sur, llegando al Perú, para, con ello, poder lograr la independencia del centro del poder Español en la época de la colonia (Historia del Perú, 2015). Con estos hechos, se muestra no solo la importancia del país como eje o centro de la autoridad española en épocas de la colonia y emancipación, sino también, las relaciones entre los diferentes países de la región con el Perú. En la actualidad, el país presenta problemas para consolidarse como "hub" aeroportuario de la región a través del aeropuerto internacional Jorge Chávez, debido a retrasos en las ampliaciones del mismo, la falta de infraestructura aeroportuaria en provincias, excesivos impuestos aeroportuarios, entre otros motivos (Viajes Corporativos Perú, 2016); sin embargo, su potencial como hub regional es innegable debido a la provechosa ubicación geográfica en la cual se encuentra el país, la cual atrae a aerolíneas de diferentes partes del mundo (Viajes Corporativos Perú, 2015). Recientemente se han tenido disputas con Chile debido a discrepancias en la fijación de la frontera marítima, lo cual fue resuelto por la Corte Internacional de Justicia de La Haya. El país del sur no se mostró satisfecho con el veredicto; sin embargo, su presidente señaló que acataría el veredicto sentenciado por la corte internacional de justicia (El Comercio, 2014). En la década de los 90 también se presentaron disputas territoriales en la frontera norte con Ecuador, lo cual generó un conflicto armado que terminó con el acuerdo de Itamaratí en 1995 (BBC Mundo, 2008), luego de lo cual, las relaciones entre ambos países se estrecharon, logrando incluso que las participaciones e inversiones comerciales de Ecuador en Perú y viceversa se incrementen (La República, 2011). Nuevamente, puede observarse cómo a pesar de haber tenido disputas territoriales, es importante afianzar los lazos con países con los cuales se mantiene vecindad y una importante vía de comunicación en común: El océano Pacífico, los tres países mencionados al ser parte

de la Alianza del Pacífico (que también incluye a Colombia) , buscan actualmente la cooperación en términos económicos que permita el flujo libre de capitales y mano de obra entre los países miembros y, con ello, mejorar las condiciones socio-económicas de los países miembro.

Contra balance de intereses. Perú, México, Colombia y Chile buscan el desarrollo económico y social a través de la Alianza del Pacífico, la cual busca afianzar el intercambio de bienes, servicios y mano de obra entre los países miembros; en este sentido, estos países son aliados con un interés común: el desarrollo económico y bienestar de sus poblaciones (Alianza del Pacífico, s.f.). En este caso, la cooperación parece dejar de lado los conflictos del pasado y centrarse en el bien común de los miembros, sin embargo, hay que considerar que, a pesar de este tipo de acuerdo, los mencionados países pueden ser rivales en otros campos, como, por ejemplo, en el logro de acuerdos comerciales con países europeos. Sin ir muy lejos, Perú y Colombia compiten por ser hubs aeroportuarios de la región; en ese sentido, el retraso de uno beneficia al otro, como en el caso del retraso de la expansión logística en el aeropuerto internacional Jorge Chávez en Perú (Gestión, 2016).

Conservación de los enemigos. En la actualidad, no existen conflictos bélicos en países de América del Sur; sin embargo, el Perú tiene como principales intereses la lucha contra el narcotráfico, la inseguridad ciudadana, la pobreza, la corrupción y la mejora de la calidad educativa. Adicionalmente, los países miembros de la Alianza del Pacífico cuentan con algunos "enemigos declarados", tales como Brasil (quien llevo a cabo un veto) y Bolivia, donde el presidente Evo Morales declaro que la conformación de la Alianza del Pacífico constituye una conspiración desde "el norte" para hacer que la UNASUR (Unión de naciones Suramericanas) no progrese (Abusada, s.f.). De este modo, se hace notoria una nueva forma de confrontación: la económica, en la que los diferentes países buscan mejorar las condiciones de sus naciones, ciudadanos y empresas a través de la expansión o desarrollo de

mercados en otros países y, para ello, forman bloques y/o alianzas económicas tales como la Comunidad Andina, MERCOSUR, Alianza del Pacífico, entre muchas otras.

3.1.4. Influencia del análisis para Cineplanet

El crecimiento económico del país en las últimas décadas y el consecuente incremento en el poder adquisitivo de los peruanos ha permitido el crecimiento de la industria del cine en general, más aun en el mercado de salas de cine, en el cual Cineplanet pertenece y ha mostrado un crecimiento constante y bastante atractivo, con el que espera llegar a alcanzar una etapa de madurez en la industria en los próximos años (Taípe, 2015). Del mismo modo, este crecimiento ha permitido a la empresa no solo su crecimiento y expansión dentro del país, sino también el desarrollo de mercado en Chile, donde, a pesar de contarse con barreras ante empresas extranjeras, Cineplanet ha logrado situarse y mantener un crecimiento acorde al mercado. Un conflicto armado entre ambos países parece poco probable debido a que ambos cuentan con similares capacidades en sus fuerzas armadas, además de pertenecer a convenios económicos multilaterales, lo que permite cierta tranquilidad al momento de incursionar en este mercado. De la misma forma, Cineplanet debería buscar su expansión en mercados como el ecuatoriano o el colombiano, donde el mercado presenta un comportamiento similar al peruano y se podría, además, aprovechar la experiencia en el país del sur y los acuerdos económicos bilaterales o multilaterales entre naciones.

Finalmente, recientemente, se ha visto buena respuesta a la producción cinematográfica nacional, lo cual es bastante tangible en el caso de la película "Asu mare", la cual registro la mayor cantidad de tickets vendidos en la historia del país. Esto podría ser un componente con el cual la industria del cine podría contribuir a la formación de la identidad nacional, la cual, según se ha visto en el análisis, aún se encuentra en desarrollo.

3.2. Análisis Competitivo del País

El diamante de la competitividad de las naciones de Porter define las cuatro fortalezas del poder nacional, estas contribuyen a la creación de ventajas competitivas (D'Alessio, 2015). A continuación, se detalla cada una de ellas y se realiza un análisis de cómo influyen en el desempeño de Cineplanet:

3.2.1. Condiciones de los factores

La producción nacional del Perú se basa principalmente en la exportación de materias primas como el oro, el cobre, petróleo y gas natural, en la Figura 4 se detallan los productos elaborados, extraídos o exportados por el país: oro, cobre, plata, plomo, zinc, petróleo, subproductos del café, papas, espárragos, paprika, banano orgánico, quinua, alcachofa, arándanos, entre otros.

En el año 2010, el Perú desplazó a USA como segundo productor mundial de cobre, la extracción de este metal en el país cuenta con el apoyo de la inversión extranjera; sin embargo, se advirtió que el ruido político y los conflictos sociales han demostrado ser un riesgo para el desarrollo de esta industria (Gastañadú, 2010).



Figura 4. Composición del PBI del Perú en 2007.

Tomado de "Guía de Negocios e Inversiones en el Perú 2015/2016" por Edición Arequipa, 2016.

Por otra parte, y al igual que otros países de Latinoamérica, el Perú ha tomado desde hace unos años la estrategia del "macromarketing", promocionando la marca país para

incrementar el flujo de capitales extranjeros y lograr de igual forma el apoyo nacional en el consumo interno (Barrientos, 2016).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El crecimiento económico presentado en el país durante las últimas décadas se debió, en gran parte, a la exportación de los minerales anteriormente mencionados; sin embargo, este crecimiento se vio afectado debido a la disminución de la demanda internacional de metales como el cobre y a la dependencia de la economía del país en la exportación de este tipo de "comodities", es así como, por ejemplo, en el 2014 se presentó una disminución en la exportación del cobre, oro y zinc, lo cual afectó el crecimiento económico del país en gran medida (EFE, 2014).

Los principales destinos de exportaciones peruanas son países como: Alemania, Brasil, Canadá, Colombia, Chile, China, Corea del Sur, Italia, Japón, España, Suiza, Estados Unidos y Venezuela, tal como se detalla en la Figura 5.

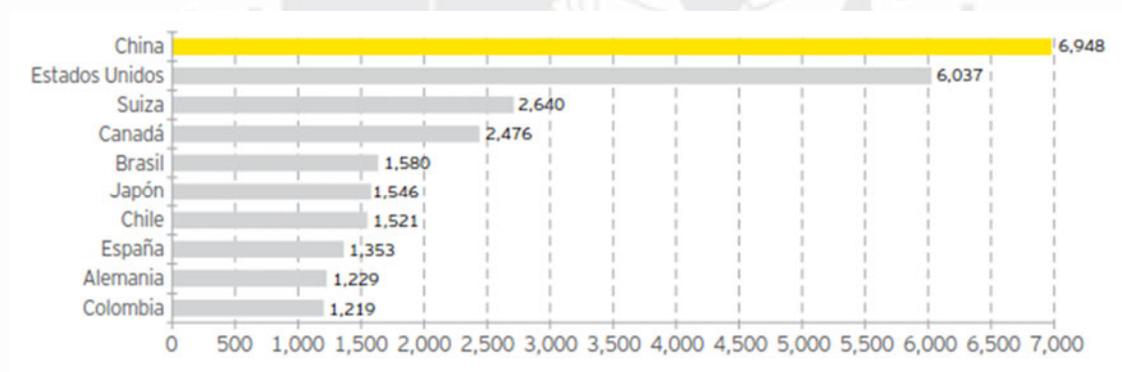


Figura 5. Exportaciones del Perú por socio comercial, primeros diez socios - 2014. Tomado de "Guía de Negocios e Inversiones en el Perú 2015/2016" por Edición Arequipa, 2016.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El ranking "Ease of doing business" evalúa (a través de 10 diferentes factores): Regulaciones para iniciar un negocio, conseguir permisos de construcción, acceso a energía eléctrica, registro de propiedades, obtención de créditos, protección de inversores minoritarios, comercialización a través de fronteras, pago de impuestos, reforzamiento de

contratos, y soluciones ante insolvencia. Con ello, se analiza facilidad o las condiciones con las cuales los países permiten hacer negocios o crear nuevas empresas (World Bank Group, 2015), este ranking sitúa al Perú en el puesto 50 entre un total de 189 países, con un puntaje "distance to frontier" (distancia a la frontera) de 71.33, lo cual indica que en el año 2015 el Perú se encontraba a 28.67 puntos de llegar o alcanzar las condiciones del mejor resultado mostrado por todos los países que son evaluados en este ranking (World Bank Group, 2015). A continuación, en la Figura 6 se muestran los resultados de la evaluación para Perú el año 2015.

PERU	Latin America & Caribbean	GNI per capita (US\$)	6,410
Ease of doing business rank (1-189)	Overall distance to frontier (DTF) score (0-100)	Population (m)	30.8
Starting a business (rank) 97 ✓	Getting credit (rank) 15	Trading across borders (rank) 88	
DTF score for starting a business (0-100) 85.02	DTF score for getting credit (0-100) 80.00	DTF score for trading across borders (0-100) 71.45	
Procedures (number) 6	Strength of legal rights index (0-12) 8	Time to export	
Time (days) 26	Depth of credit information index (0-8) 8	Documentary compliance (hours) 48	
Cost (% of income per capita) 9.8	Credit bureau coverage (% of adults) 100.0	Border compliance (hours) 48	
Minimum capital (% of income per capita) 0.0	Credit registry coverage (% of adults) 35.2	Domestic transport (hours) 1	
		Cost to export	
Dealing with construction permits (rank) 48	Protecting minority investors (rank) 49	Documentary compliance (US\$) 50	
DTF score for dealing with construction permits (0-100) 74.69	DTF score for protecting minority investors (0-100) 60.00	Border compliance (US\$) 460	
Procedures (number) 14	Extent of conflict of interest regulation index (0-10) 7.0	Domestic transport (US\$) 278	
Time (days) 174	Extent of shareholder governance index (0-10) 5.0	Time to import	
Cost (% of warehouse value) 0.5	Strength of minority investor protection index (0-10) 6.0	Documentary compliance (hours) 72	
Building quality control index (0-15) 12		Border compliance (hours) 72	
		Domestic transport (hours) 1	
Getting electricity (rank) 64	✓ Paying taxes (rank) 50	Cost to import	
DTF score for getting electricity (0-100) 75.96	DTF score for paying taxes (0-100) 81.18	Documentary compliance (US\$) 80	
Procedures (number) 5	Payments (number per year) 9	Border compliance (US\$) 583	
Time (days) 67	Time (hours per year) 260	Domestic transport (US\$) 278	
Cost (% of income per capita) 324.5	Total tax rate (% of profit) 35.9		
Reliability of supply and transparency of tariffs index (0-8) 5		Resolving insolvency (rank) 74	
Registering property (rank) 35	Enforcing contracts (rank) 69	DTF score for resolving insolvency (0-100) 47.57	
DTF score for registering property (0-100) 76.77	DTF score for enforcing contracts (0-100) 60.70	Time (years) 3.1	
Procedures (number) 4	Time (days) 426	Cost (% of estate) 7	
Time (days) 6.5	Cost (% of claim) 35.7	Recovery rate (cents on the dollar) 30.3	
Cost (% of property value) 3.3	Quality of judicial processes index (0-18) 8.5	Strength of insolvency framework index (0-16) 10	
Quality of land administration index (0-30) 17			

Figura 6. Ranking "Easy of Doing Business", información detallada para Perú. Tomado de "Doing Business Report" por World Bank Group, 2015.

En base a lo observado en la tabla anterior, podemos ver que, en general, el país se encuentra relativamente en una buena posición (50 de un total de 189 países), además de tener una corta distancia de frontera, lo que indica que el país es atractivo para los inversionistas extranjeros. Además, según el "Ease of doing business" (World Bank Group, 2015), se observa cierta facilidad para obtener créditos (puesto 15 de 189), registrar propiedad (puesto 35 de 189) y lidiar con permisos de construcción (puesto 48 de 189); por otro lado, se observa un pobre desempeño en factores como iniciar un negocio (puesto 97), y comercio entre fronteras (puesto 88). Con ello, se puede entender que, a pesar de tener áreas que requieren

atención y desarrollo en orden de mejorar las condiciones de generación de trabajo y establecimiento de empresas (nacionales y extranjera), el Perú cuenta con un ambiente propicio que resulta atractivo para los diferentes inversionistas.

Además del mencionado ranking, el "World Economic Forum", cuenta con un ranking de competitividad que, al evaluar a Perú en el periodo entre los años 2015 y 2016, sitúa al país en el puesto 69 de un total de 140 países, los puntajes se muestran en la Figura 7.

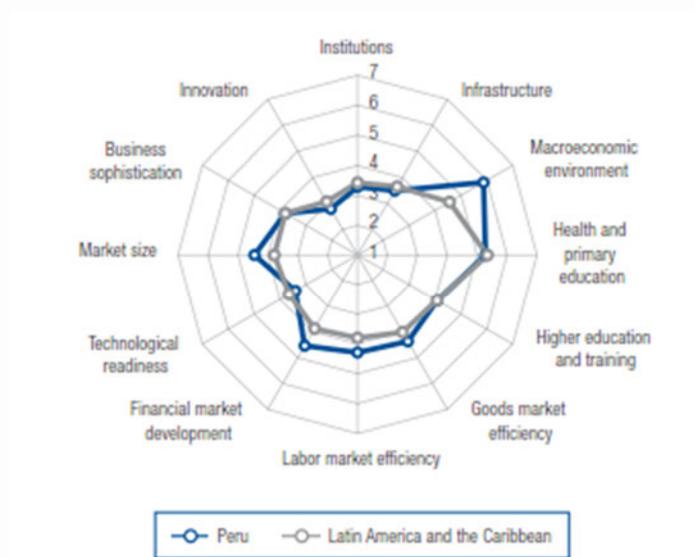


Figura 7. Reporte de Competitividad, información detallada para Perú. Tomado de "Global Competitive Report" por World Economic Forum, 2015.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el Perú existen sectores industriales tales como el minero, pesquero, agroindustrial, turismo y joyería, que tienen el potencial de lograr o desarrollar una mayor sostenibilidad, siempre que cuenten con el apoyo del Estado. Estos sectores podrían llegar a formar "clústers" (zonas geográficas con concentración de empresas del mismo sector, que compiten e impulsan la mejora de dicho sector) o un mayor nivel de desarrollo, si logran diversificar sus actividades y darle a las mismas mayor valor agregado diferenciándolas de empresas competidoras y elevando su competitividad (García-Vega, 2010). Debido a que en el mercado peruano aún no se cuenta con un nivel industrial desarrollado ni capital suficiente, es

necesario continuar promoviendo la inversión extranjera, de modo que se pueda desarrollar el mercado nacional y vincularlo al global, para ello, la participación del sector privado es de vital importancia (García-Vega, 2010).

3.2.5. Influencia del análisis en Cineplanet

Las condiciones de los factores muestran un entorno favorable no solo para la industria del cine sino para el sector de servicios en el país en general, a pesar de que la mayor cantidad de productos demandados por países extranjeros son materias primas o recientemente productos no tradicionales. Por otra parte, se observa buen ambiente para el desarrollo de empresas en el país (de acuerdo con el Ease of doing business), lo cual puede mostrar al país de forma más atractiva ante inversionistas extranjeros. El sector de salas de exhibición de cine se puede ver como un Clúster en crecimiento, con competencia que fomenta la mejora y la calidad de los servicios prestados, en este sentido Cineplanet, siendo una empresa nacional y contando con una participación de mercado de 46.3% y expansión fuera del país (hacia Chile), tiene una buena proyección a futuro y se afianza dentro del mercado local, buscando llegar a una etapa de madurez en el mercado peruano que le permita continuar con su expansión regional.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2008), la evaluación o auditoría externa se enfoca hacia la exploración y análisis del sector, revelando oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector. Esta información es muy relevante ya que nos permite encontrar oportunidades y amenazas. El análisis PESTE es una herramienta del análisis externo que comprende cinco fuerzas que son las (a) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) Fuerzas económicas y financieras; (c) Fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) Fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) Fuerzas ecológicas y ambientales.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Durante los últimos 15 años, Perú ha experimentado grandes cambios políticos como la acusación del ex Presidente Alberto Fujimori acusado de robo, corrupción y violación de derechos humanos. Le sucedieron los Presidentes Alejandro Toledo, Alan García y Ollanta Humala, quienes lograron gobiernos más estables y con menor corrupción. Para analizar al Perú desde un aspecto político se deben evaluar las siguientes variables: (a) estabilidad política, (b) política monetaria, (c) política fiscal y (d) regularizaciones gubernamentales.

Como estabilidad política, uno de los principales defectos del gobierno es el ineficiente uso de la inversión pública. Los gobiernos regionales no conocen cuál es la manera más eficiente de usar el presupuesto asignado a cada región, este mal uso del presupuesto causa indignación en la población, la cual, teniendo tantas necesidades, no logra tener la ayuda necesaria ni los beneficios que el gobierno debería otorgar. Adicionalmente, hay una desaceleración de la inversión privada, según Gonzales (2016) la inversión privada ha registrado tasas negativas de crecimiento -2% en el 2014, -4% en el 2015 y -4.7% en el primer trimestre del 2016. El gobierno intenta mitigar esto con mayor inversión pública. El crecimiento en Perú se ha reducido drásticamente; Standard and Poor's Rating Services ha mantenido las calificaciones en moneda extranjera y local a largo plazo del Perú en BBB+ y A-, respectivamente citado en Gestión (2015).

Otro posible problema que puede haber con la estabilidad política en el Perú se podría deber a que a Pedro Pablo Kuczynsky fue recientemente elegido como Presidente por un margen muy reducido (solo 42,597 votos de diferencia), si se lleva esta cantidad de votos a porcentaje es de solo 0.248% de diferencia, estos resultados fueron dados por la Oficina Nacional de Procesos Electorales (Peru21, 2016) como se aprecia en la Figura 8. Esta pequeña diferencia ha generado que la población se divida entre los dos principales partidos. Si bien el partido Fuerza Popular, liderado por Keiko Fujimori, fue el perdedor, aún mantiene

una gran influencia en el gobierno debido a que la mayoría de los curules pertenece a este partido político.

ORGANIZACIÓN POLÍTICA	TOTAL	% VOTOS VÁLIDOS
 PERUANOS POR EL KAMBIO	8,596,937	50.120
 FUERZA POPULAR	8,555,880	49.880

Figura 8. Resumen general de elecciones presidenciales en el Perú. Tomado de “Segunda elección presidencial 2016: resultados presidenciales” por ONPE, 2016 (<https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2016/PRP2V2016/Resumen-GeneralPresidencial.html#posicion>).

Otro punto fundamental para la estabilidad política es que Perú actualmente se encuentra dirigido por dos partidos políticos principales: uno es Fuerza Popular, que controla el poder legislativo por tener una mayor participación en el congreso, y el otro partido político que maneja el poder ejecutivo que es Peruanos Por el Cambio, liderado por el Presidente Pedro Pablo Kuczynsky. Es notable que ambos partidos tienen tanto poder y están logrando una estabilidad política que es lo deseable por muchos inversionistas extranjeros y locales.

La corrupción es un tema que afecta gravemente la estabilidad política del Perú, el principal problema que genera la corrupción según Machado (2006), es el financiamiento de los partidos políticos, quienes, al aceptar contribuciones de ciertos grupos de poder interesados, están delimitando su actuar (de llegar al poder) para beneficiar luego a grupos que responden a esos intereses políticos y/o económicos. La magnitud de la corrupción en el Perú se puede reconocer claramente en el gobierno de Alberto Fujimori, el cual es considerado el séptimo gobierno más corrupto según Blondet y Rotta (2011). Esta clase de corrupción a gran escala generó una gran desconfianza de la inversión privada. Poco a poco el gobierno ha ido recobrando la confianza; sin embargo, aún hay una gran brecha que el gobierno no puede superar. Existe mucha desconfianza entre los inversionistas y el gobierno.

Sobre la política monetaria, en el Perú el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es el organismo encargado de dar las medidas monetarias de estímulo y control de liquidez. Uno de los indicadores que se usan para medir la estabilidad monetaria es la inflación. La meta en temas de inflación es de un 2% con un margen de error de 1%, es decir el rango meta de la inflación es entre 1% y 3% según Parodi (Gestión, Dic. 2011). Actualmente, en el Perú la proyección para la inflación para el periodo 2017 y 2018 es de 2 % según el BCRP (2016) lo cual está dentro de los límites permitidos. Adicional a la inflación, el BCRP también se encarga de colocar la tasa de encaje, que es el porcentaje de dinero que un banco debe mantener en sus reservas líquidas y, por lo tanto, no puede ser usado para hacer inversiones o préstamos.

En el tema de política fiscal, los principales lineamientos políticos fiscales son el principio general de la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, que establece que el Estado debe asegurar el equilibrio o superávit fiscal en el mediano plazo, acumulando superávit fiscal en los períodos favorables y permitiendo únicamente déficits fiscales moderados y no recurrentes en períodos de menor crecimiento. Otros principios son evitar una posición fiscal muy cíclica, asegurar una deuda sostenible, aumentar los ingresos fiscales permanentes y potenciar la capacidad de absorción del sector público para invertir eficientemente los recursos públicos según el Ministerio de Economía y Finanzas (2015).

Otro importante punto en el aspecto político son las regularizaciones gubernamentales. En la actualidad, el Perú cuenta con un marco jurídico que permite la inversión extranjera sin muchas restricciones, solo hay restricciones en el caso de transporte aéreo, marítimo, seguridad y fabricaciones de armas de guerra. El Perú apoya las inversiones dando un marco legal para que las empresas puedan funcionar con la menor interferencia posible del Estado.

En el ámbito tributario, la industria cinematográfica tiene que realizar el pago del 18% de las ventas como cualquier otra empresa, a pesar de ser considerada como actividad cultural. La ley actual del cine está vigente desde 1994, pero el gobierno ha hecho muy poco

para lograr mejorar esta ley que tiene tanto tiempo vigente y que no ha sido actualizada para dar la oportunidad de crecimiento a la industria. Se necesita un mayor apoyo del Estado para incentivar esta industria cinematográfica que está en crecimiento.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En el tercer trimestre del año 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 4,4% según INEI (2016). Teniendo los resultados del año pasado y considerando los resultados de toda la década pasada el crecimiento promedio del PBI es de 5.9%; con este resultado, el Perú tiene una de las económicas con mayor crecimiento y más rápido en la región de América Latina y el Caribe. A este resultado favorable también hay que adicionar la baja inflación obtenida (2.9% en promedio). Esto se debe, principalmente, a políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas que, combinadas, dan como resultado un alto crecimiento y bajo nivel de inflación según el Banco Mundial (2016). Este crecimiento ha generado un crecimiento elevado del empleo y los ingresos que como consecuencia generó una disminución de la pobreza desde un 55.6% hasta 21.8% de la población entre 2005 y 2015.

En el año 2014 el Perú tuvo un pequeño descenso del PBI obteniendo 2.4%; sin embargo, el siguiente año logró recuperar obteniendo 3.3% de incremento de PBI, principalmente debido al aumento del cobre y las exportaciones. Para el 2016 se espera que el crecimiento en el Perú sea similar que el 2015 y que se recupere en los siguientes años con un ritmo promedio de 3.8% en promedio para los años 2017 y 2018. Este crecimiento del PBI se debería principalmente a la producción de grandes proyectos mineros al igual una mayor inversión pública y privada en proyectos de infraestructura según Banco mundial (2016).

Hay varios factores que podrían impactar la economía del país, uno puede ser la caída de los precios de las materias primas que China compra al Perú. Esto debido a la desaceleración de China. Otro factor es un eventual periodo de volatilidad financiera,

asociado al ritmo del ajuste monetario de Estados Unidos. Si se atrasan los proyectos de inversión pública como privada, puede ocasionar un menor PBI. El impacto de fenómeno del niño es también una causa de un menor crecimiento que el proyectado. En resumen, el Perú tiene grandes desafíos que pueden afectar perjudicialmente el crecimiento. El desafío del gobierno es lograr un crecimiento sostenible y continuar mejorando los vínculos entre el crecimiento y la equidad (Banco mundial, 2016).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El constante crecimiento económico del Perú ha hecho que se hagan nuevos cambios en las clases socioeconómicas del país. Según un Hurtado (2015) en su artículo del diario El Comercio, la clase media peruana se quintuplico en la última década, paso de 11.9% en 2005 a 50.6% en el 2014. Hay que tener en consideración que las clases socioeconómicas son definidas de diferente manera entre distintas organizaciones. En el caso de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), también considera un incremento sustancial en la clase media. Como muestra la Figura 9 el nivel socioeconómico C y D suman 62.8%. Hay que recalcar que esta medición solo incluye las zonas urbanas y excluye las zonas rurales.

En la Figura 10 se muestra la distribución socioeconómica, incluyendo la zona urbana y rural del Perú, y se pueden ver diferencias considerables con la Figura 9. La principal diferencia es que, al incluir las zonas rurales en la distribución socioeconómica, el rombo que se obtenía en la Figura 9 cambia a una pirámide, indicando que la clase media aún es menor que la baja. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las empresas se enfoca en las zonas urbanas, donde pueden encontrar clientes con mayor poder adquisitivo.

Otro aspecto demográfico importante es la distribución de los niveles socioeconómicos en los distintos distritos de Lima metropolitana. Como se puede observar en la 0, la mayoría del nivel socioeconómico tiene preferencia por vivir en la zona 6 y 7 que

incluye los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. En el caso del nivel socioeconómico medio que puede incluir B, C y D se pueden observar que tiene preferencia por las zonas 3 y 4.

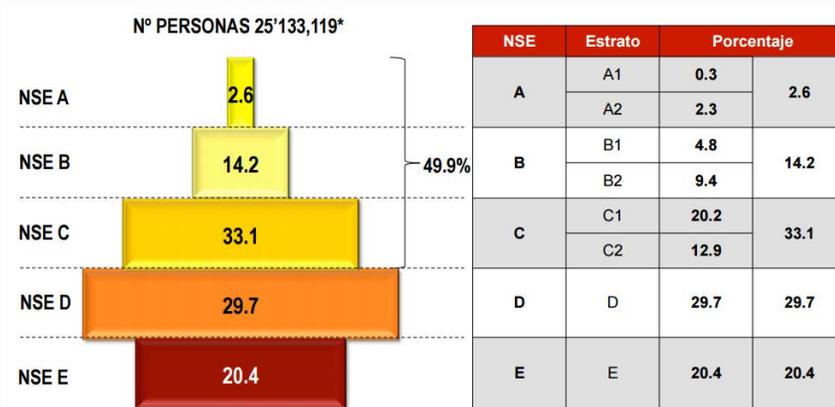


Figura 9. Distribución Socioeconómica de personas 2015 – Perú urbano.
Tomado de “Niveles socioeconómicos 2015” por APEIM, 2016
([http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf)).

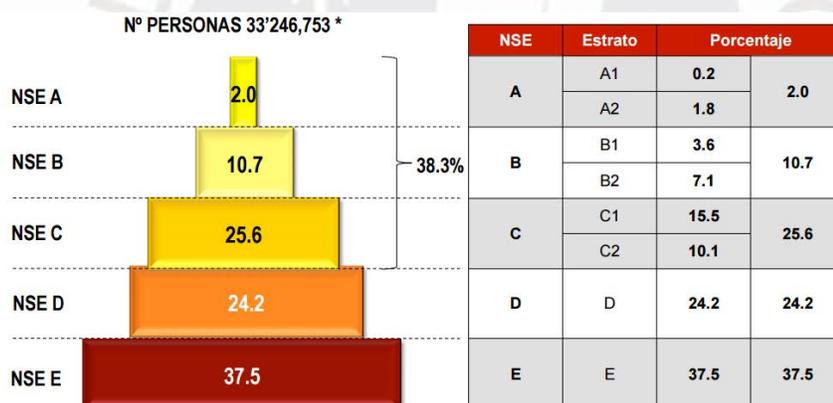


Figura 10. Distribución Socioeconómica de personas 2015 – Perú urbano + rural.
Tomado de “Niveles socioeconómicos 2015” por APEIM, 2016
(<http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>).

Tabla 8

Distribución de Niveles por Zona

Zona	Niveles socioeconómicos (%)				
	NS "A"	NS "B"	NS "C"	NS "D"	NS "E"
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1.3	8.1	12.8	11.9	18.3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	5.6	16.2	17.4	10.2	7.9
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.7	5.8	12.3	17.2	13.8
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	4.0	10.3	10.0	9.4	5.9
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4.8	6.7	10.0	13.3	11.8
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	24.8	12.5	3.0	1.1	1.0
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	45.6	16.8	3.1	1.6	2.0
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7.7	8.5	7.7	8.0	8.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.0	5.8	12.6	16.2	13.3
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.5	9.0	10.5	10.5	15.8
Otros	0.0	0.3	0.6	0.6	1.3

Nota: tomado de "Niveles socioeconómicos 2015", por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La industria del cine ha dado pasos agigantados en el aspecto tecnológico en el transcurso del tiempo, tanto en la manera de filmar las películas como en la manera de proyectarlas. Actualmente, la industria del cine usa gráficos generados por ordenadores para producir películas animadas. Una de las empresas pioneras en este rubro es Pixar, con la primera versión de la película Toy Story (Bernardo, 2016). Otro importante avance tecnológico en la filmación de películas es el uso de cromas, que permite captar de forma separada un fondo y un personaje u objeto, para luego utilizar la animación en 3D, la digitalización de la imagen y los gráficos generados por ordenador, tres avances técnicos que han permitido producir películas tan increíbles como The Matrix (Bernardo, 2016).

La experiencia en las salas de cine involucra el sonido, la proyección de la película, la comodidad de la butaca, etc. Según Balázs (1972), el sonido era extremadamente importante para la industria del cine y ya en los años treinta fue lo suficientemente capaz de pronosticar

la importancia del sonido, de la misma forma, encontramos que lo sonoro sigue siendo un elemento primordial para las salas de cine. Como afirma el autor, el sonido debe ser envolvente a manera de una esfera para que espectador solo este enfocado en la proyección, y tal visión no ha sido cambiada en el tiempo, sino por el contrario, sigue consolidándose como imprescindible en cualquier sala de cine. Así mismo Sotomayor (citado por Székeli y Arce, 2005:79) indicó sobre la butaca en el cine: "de igual manera, las butacas serán más parecidas al sillón de la sala de tu casa, porque la meta, aparte de hacer sentir cómodo al espectador, es no distraerlo y sumergirlo de lleno en la película".

Una parte fundamental para obtener una buena proyección en las salas de cine depende mucho del proyector usado en cada sala. Explicó el director cinematográfico de la película Titanic, James Cameron (citado por Székeli y Arce, 2005:75), que los proyectores cinematográficos actuales de 35mm, estarían por debajo del potencial que ofrece los proyectores digitales, pues tiene una menor velocidad de proyección en cuadros por segundo. Los proyectores digitales tienen una mayor velocidad de proyección para la exhibición de las películas que pueden llegar hasta los 120 cuadros por segundo.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Al formar parte de una industria, una empresa está haciendo uso de manera directa o indirecta los beneficios del ecosistema. Las fuerzas ecológicas y ambientales son un punto que la mayoría de países y regiones han notado, y cada vez se preocupan más por desarrollar este factor. Es una forma de agradecer a la tierra por la actividad económica que la sociedad realiza, crea desarrollo sostenible y es la forma en que las empresas asumen la responsabilidad a favor de las futuras generaciones. La actividad de las empresas frente al desarrollo sostenible del ecosistema y la responsabilidad social es muy apreciada por el cliente. Hoy en día el consumidor puede estar al tanto de tales actividades por medio de la tecnología, de las redes sociales y otros medios de comunicación.

En la industria local, al igual que las industrias vecinas de la región, la preocupación por la ecología y el medio ambiente es un tema que, cada vez más, cobra mayor protagonismo. No obstante, el cuidado de la ecología y el medio ambiente aún tiene mucho camino por recorrer y desarrollar. Estos temas, junto a la responsabilidad social, son puntos opacados por algunas circunstancias que afectan directamente a la sociedad. Según Bravo (2001) en su artículo sobre las movidas ambientales en el Perú. “Los principales problemas del país son (a) la falta de empleo (37.5%), (b) la pobreza (20.8%), (c) los bajos ingresos (12.4%). A noble distancia, el problema ambiental aparece apenas con 2.7% de referencias”. A pesar de que el artículo de Bravo tiene 15 años de haber sido publicado, es muy probable que la tendencia siga siendo la misma. En el Perú, pocas empresas son agentes de responsabilidad social y ecológica, y el cine no es la excepción. Como se vio en el análisis a los competidores, la industria del cine en el Perú consta de pocos integrantes; sus principales participantes son Cineplanet, Multicines UVK y Cinemark. Tanto Cineplanet como los otros competidores tratan de contribuir con la ecología y el ambiente a través de la reducción del consumo de energía por medio de iluminación LED. Asimismo, son agentes recicladores en las envolturas y cartones de sus confiterías. Esto no solo permite una contribución al medio ambiente, sino un ahorro en costos. El problema es que la industria del cine en el país aún le falta realizar actividades que trasciendan un poco más en la sociedad para así una repercusión en el largo plazo. Esta es una oportunidad para que Cineplanet tome el liderazgo. Hacen falta agentes que tomen la iniciativa de hacer actividades relacionadas a crear consciencia de las emisiones de la huella de carbono, y del impacto que puede tener en el ecosistema. Es una gran oportunidad para hacer soporte a instituciones sin fines de lucro que se enfocan en los niños y enseñarles sobre el reciclaje y la importancia del cuidado del medio ambiente.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) tiene como finalidad identificar un conjunto de oportunidades y potenciales amenazas que podrían beneficiar o perjudicar al sector respectivamente. En la Tabla 9 se puede observar la MEFE que cuenta con 12 factores determinantes, de los cuales siete son oportunidades y cinco amenazas. La cantidad de oportunidades reflejan un entorno bastante interesante en la matriz y su resultado de 2.7 por encima del promedio (2.5) refleja que la empresa está aprovechando las oportunidades del entorno y tiene controladas las amenazas.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Aumento de C. Comerciales y descentralización en Perú y Chile	0.12	4	0.48
2 Crecimiento continuo de la economía del país	0.06	3	0.18
3 Crecimiento económico de la región	0.12	2	0.12
4 Desarrollo del e-commerce	0.06	2	0.12
5 Competidores independientes en Colombia (18% del mercado)	0.06	4	0.48
6 Desarrollo tecnológico de la industria	0.12	4	0.18
7 Crecimiento de la taquilla (box office) en la región	0.06	3	0.18
	<u>0.60</u>		<u>1.92</u>
Amenazas			
1 Desarrollo de compañías de streaming	0.12	2	0.24
2 Piratería	0.12	1	0.12
3 Regulaciones locales y leyes en los diferentes países	0.06	2	0.12
4 Alto poder de negociación de distribuidores	0.04	3	0.12
5 Falta de producción de películas taquilleras	0.06	3	0.18
	<u>0.40</u>		<u>0.78</u>
	<u>1.00</u>		<u>2.70</u>

3.5. Cineplanet y sus Competidores

Para analizar la organización y los competidores de Cineplanet de una manera adecuada, es fundamental aplicar a este punto del planeamiento estratégico las Cinco Fuerzas de Porter. Lo que se busca con el análisis de las Cinco fuerzas es no solo poder identificar sino también entender cuáles son los principales proveedores, clientes, productos sustitutos, posibles nuevos competidores y cuál es la rivalidad que hay entre los competidores actuales en la industria. Según Porter (2005), “La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia” (p. 3). La relevancia de esta herramienta se ve reflejada en el momento que Cineplanet adquiere un posicionamiento estratégico competitivo y se anticipa a los movimientos de la industria.

Asimismo, Porter (2005) también señala que “los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria, porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento” (p. 5).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Hollywood tiene un pleno dominio en la región. Según Andía (2015) en su artículo en el diario Gestión, el público que asistió a películas peruanas fue de 5.5 millones; y se sabe por la memoria anual (Cineplanet, 2016) que el total de la industria en el Perú fue de 46 millones. Esto lleva a concluir que el cine local tiene una participación del 12%, Hollywood produce un aproximado del 85% de las películas que se exhiben en el mercado nacional, y el resto se refiere otras industrias de cine en el mundo como el europeo y asiático. A pesar del poder de negociación que tiene Hollywood, debido a su conveniencia por estar en la mayor cantidad de puntos de distribución posibles, realmente no es considerado como un proveedor directo, ya que posee intermediarios que son los que realmente negocian con las empresas de cine para exhibir las películas de estrenos por un determinado periodo de tiempo. Sin embargo, hay

casos excepcionales donde Hollywood sí hace empleo de su poder como proveedor y exige ciertos estándares a las cadenas de cine para poder trabajar. Tal es el caso del año 2014, cuando Hollywood cambió el formato de películas; dejó atrás los rollos de películas Kodak, y pasó a filmar sus producciones en formato digital. Según Pastor (2014), grandes empresas de Hollywood como Paramount dejaron de “ofrecer sus producciones en película de 35 milímetros para pasarse casi totalmente a formatos digitales”. Pese a que esto fue un gran avance tecnológico en la industria y permitió la realización de otros formatos de películas como 3D y 4D, para Cineplanet y otras empresas en el mundo fue un altísimo costo de inversión. Por ejemplo, Cineplanet para poder seguir exhibiendo películas de Hollywood, tuvo que invertir millones de dólares en el cambio de formato y esta inversión fue una de las más grandes inversiones que tuvo el proyecto. Por ello, se puede afirmar que a pesar que no es un poder directo, el poder de negociación de los productores sí tiene una influencia remarcada que repercute mucho en las empresas de cine.

Referente a las entidades encargadas a la distribución de películas, se puede afirmar, además, que poseen un poder influyente como agentes proveedores. Estos agentes son proveedores directos y como tales, negocian directamente con las empresas de cine para ver si exhiben alguna película de estreno con exclusividad o con algunos términos especiales. En el Perú, las tres grandes cadenas distribuidoras de películas son (a) Andes Films, (b) Delta Films y (c) New Century Films. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores, respecto a la influencia que tienen en la industria local, es bastante alto tanto para proveedores como distribuidores. El *Core Business* de toda empresa enfocada al cine son las películas. Esa es la razón principal por la que las personas acuden al cine. Como tal, se puede afirmar que para que un cine logre tener películas de estreno en su cartelera, básicamente, tiene dos importantes factores en la cadena de suministro. En primer lugar, tienen a las personas,

empresas o industrias que realizan las películas, aquellos que las filman, y a continuación, tienen a las personas, empresas o industrias quienes la distribuyen.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En el mercado local, respecto a la fijación de precios en la entrada del cine, los clientes tienen un poder muy bajo. La razón es que la industria peruana de salas de cine está compuesta por pocas empresas y el precio se mantiene estandarizado. Por tal motivo, el consumidor no puede influir mucho en la tasación del precio ya que el mercado se aleja un poco de las características de un mercado competitivo. Los precios no pueden ser altos tampoco; ya que los consumidores tienen sustitutos que compiten directamente con el sector. Las empresas enfocadas en el entretenimiento cinematográfico deben tener esmero en mejorar continuamente la calidad y el servicio. Este punto se explicará con mayor detalle en el poder de los sustitutos.

Por otro lado, las cafeterías, una de las fuentes principales de todo negocio de cines, tampoco son influenciadas por el consumidor. De hecho, estos snack-bars tienden a tener precios que generan mucho margen. En esta estipulación de precios el cliente no influye en su tasación. Al momento de ingresar al cine, las únicas alternativas que tiene para disfrutar la comida es consumir snacks y golosinas de la confitería del cine o entrar sin consumir. Por tal motivo, el cliente tiende a pagar precios elevados por palomitas de maíz, gaseosas, refrescos o algunos otros snacks. No pueden entrar a las salas de cine con productos ajenos a los productos vendidos en confiterías por regulaciones internas, por lo tanto, no disponen de muchas opciones. En conclusión, estos productos generan un margen muy elevado y son el sustento principal de estas empresas de entretenimiento. En el caso de Cineplanet, los ingresos generados en boletería son básicamente para cubrir el costo del rodaje de películas. Las utilidades que tiene la empresa son a partir de los márgenes generados por las confiterías.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los cines son empresas que están estrictamente enfocadas al entretenimiento y cultura. No obstante, en el mercado local el tema cultural es mínimo relacionado al cine. Como empresa enfocada al entretenimiento, Cineplanet está dentro del ámbito de relajación y ocio en el mercado. Es por eso que el cliente potencial ve la acción de ir al cine como una alternativa para distraerse o despejar la mente. Por tanto, los principales sustitutos del cine son todas aquellas actividades que el consumidor puede considerar como alternativa. Entre ellas, ir a comer a un restaurante, donde el ticket promedio por persona este entre 20 y 40 soles. Según Ochoa (2014) en su artículo en el diario Gestión, “en el rubro de Pescados y Mariscos [...] el monto puede ir desde S/. 22.5 hasta S/34 en los niveles socioeconómicos B y C”. El monto es parecido a lo que una persona gasta en una visita al cine. Así también puede ser ir a un bar a consumir bebidas espirituosas, cuyo gasto total bordea la misma cantidad de consumo. Tema aparte, otros sustitutos posibles también pueden ser aquellas actividades que la persona puede hacer que le genere una satisfacción de reposo o distracción. Otra amenaza que tiene la industria del cine es el internet. Actualmente, hay muchas empresas que ofrecen streaming, estas son plataformas virtuales que ofrecen una variedad de películas para poder disfrutar desde el hogar del consumidor. Esto hace que el cliente, en vez de ir al cine a ver un estreno, decida quedarse en su casa para ver una película y esperar unos meses hasta que la pueda encontrar en internet.

Una amenaza directa que tiene la industria del cine en el mercado local es la piratería. La excesiva informalidad que hay en el mercado peruano es una gran amenaza no solo en la industria del cine, sino también en muchos otros rubros. El Perú sufre de un mal que afecta a la sociedad no solo en el ámbito económico sino también en el moral. Una amenaza directa es la venta ilegal de copias piratas de películas por DVD o Blu-Ray. En el país se recurren a estos productos porque son más baratos. Este es un tema cultural, ya que la mayoría de

personas no son conscientes del daño que se le hace a la industria. Al no tener los ingresos esperados, las productoras también reducen su presupuesto para hacer una película; y se deteriora la calidad del cine. Otro sustituto, de acuerdo con el artículo de Jimenez (2016) en el diario Gestión, menciona como el público más activo “el adolescente de 13 a 20 años, el 35% al salir del hogar acude al cine, el 10% al gimnasio, el 15% a casa de amigos, el 29% al parque, 20% discotecas, y el 19% a centros comerciales”. Al sector cine, puede ser los teatros, los centros culturales y los museos. Este artículo muestra las alternativas que tienen las personas frente a ir al cine, no son actividades que lo sustituyan completamente.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes es bastante baja en esta industria. Sobre todo, en el mercado peruano. Existen grandes barreras de entrada para iniciar una empresa de cine en el país debido a la gran cantidad de capital de inversión requerida. No solo se trata de invertir en un local grande y espacioso, sino también en la implementación, que es costosa. Por otro lado, como se había mencionado antes, el mercado tiene protagonistas muy bien posicionados; entre ellos destacan Cineplanet, Multicines UVK y Cinemark. Cineplanet cuenta con una participación de 49% aproximadamente en el mercado peruano, y les lleva largamente una buena ventaja a sus competidores. Uno de los motivos por el que mantiene esta ventaja es por la cantidad de puntos de venta que tiene a lo largo del país.

Otra barrera que hace que el sector sea poco interesante para los entrantes, es que en la actualidad la industria del cine en el Perú ha cobrado un importante poder de reconocimiento de marca. El cliente siente seguridad y relaciona con calidad el asistir a cines como Cineplanet, Cinemark o Multicines UVK, por lo que en primera instancia el consumidor podría llegar a sentir un nivel de disconformidad al asistir a un cine que no esté relacionado con estas marcas. En otras palabras, es bastante difícil que aparezca una nueva empresa en el mercado local. Parece ser que una de las pocas maneras que ingrese un nuevo jugador en la

industria es que una cadena de cines importante decida entrar al mercado nacional a través de una fuerte inversión.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los principales competidores de Cineplanet en Perú son Cinemark y Multicines UVK, ambas cadenas de cine apuntan a un público un poco más exclusivo, y un ambiente más cálido. Los precios de los productos de las confiterías de ambas marcas son elevados. Se puede decir que estos cines, básicamente, apuntan a un segmento A y B. Cineplanet tiene un concepto diferente, a pesar que los precios en las confiterías son más bajos que los competidores, el servicio es personalizado. Cineplanet es el único cine que tiene personal rondando dentro de las salas de cine para ofrecer productos y hacer que el público no haga cola. Además, es la única marca en el país que diversifica su propuesta de negocio, tiene auditorios que son de público masivo y también tiene salas de cine más exclusivas que las de la competencia. Según la entrevista de Vega (2015) a Fernando Soriano, gerente general, las salas prime son “una decisión de ampliar el portafolio que rentabilidad”, ampliando el mix de marketing. Consecuentemente, se puede decir que Cineplanet está presente en los sectores A, B y C. Las tres empresas compiten por posicionamiento, por lograr tener más puntos de venta estratégicos, mayormente buscan situarse en centros comerciales, ya que es el lugar donde transita una mayor cantidad de gente y donde se facilita también un gran número de estacionamientos vehiculares. Hay otros competidores como Cinerama El Pacífico y Cinestar y Cinopolis que también están en el mercado peruano pero su participación es pequeña, es importante tomarlos en cuenta. En Chile, Cinemark está presente también, y en este mercado tiene mayor participación que Cineplanet. No obstante, la empresa chilena Cines Hoyts es el líder en esa industria y tiene una ventaja sobre los competidores ya que, como se menciona anteriormente, Chile no permite que las empresas extranjeras tomen el liderazgo en sus respectivas industrias.

3.6. Cineplanet y sus Referentes

Hay dos características principales que identifican a Cineplanet: una gran cantidad de auditorios, y su diversificación en la propuesta de valor, teniendo desde auditorios de consumo masivo hasta auditorios enfocados en alta calidad de servicio al cliente como las salas Prime. Cineplanet es una de las cadenas de cine más largas de la región, con 32 locales en Perú y nueve locales en Chile.

Cineplanet puede apuntar a analizar las cadenas de cine más grandes del mundo, y tomarlas como referentes. La compañía Tejana, Cinemark Holdings; presente en 41 estados, con 522 auditorios y 5,888 pantallas dentro de Estados Unidos. Además, cuenta con con 181 auditorios y 1,312 pantallas en 14 países alrededor del mundo (Cinemark s.f.). Esto los lleva a ser la compañía con más ingresos de box office y la cadena con mayor diversidad geográfica. Cinemark podría ser un gran referente para Cineplanet, desafortunadamente también se encuentra en el mercado local y se le considera un competidor. Otro referente de Cineplanet, respecto a multi-cadenas es Cinépolis, la empresa mexicana que hasta mediados del 2015 tenían 327 auditorios dentro de México y 142 auditorios en 11 países alrededor del mundo (Cinépolis, s.f.). Cinépolis debe ser un modelo a seguir para Cineplanet ya que rompe paradigmas en la industria del cine y muestra que una empresa latino americana tiene el potencial competir con gigantes del mercado. Adicionalmente, esta empresa tiene la particularidad de diversificar su propuesta de valor, ofrece salas vip, salas exclusivamente para niños, salas de consumo masivos etc.

La empresa americana AMC también es un buen referente para Cineplanet, la firma con 347 auditorios y más de 5,048 pantallas en Estados Unidos y Canadá. Asimismo, tiene un soporte de 90 años de experiencia en la industria y se caracteriza por una excelente calidad en el servicio y buena ubicación geográfica (El universal, 2012). Todas las fortalezas de esta empresa llevan a Cineplanet a considerarla como un referente. Respecto a la segunda

característica de Cineplanet, la alta calidad en el servicio que ofrece en algunos puntos como las salas prime (que es muy valorada en el mercado), como referentes en esta propuesta, Cineplanet puede encontrar en la cadena de cines belga Kinopolis, quienes son líderes en el servicio de cines por su excelente infraestructura, el amplio espacio de los cines, y el enorme tamaño de la pantalla. Kinopolis pretende “ofrecer la mejor experiencia en cines dirigido al cinéfilo. Para esto, han desarrollado un concepto de cine innovador, que los convierte en pioneros en la industria” (Kinopolis, s.f.). Bajo esta filosofía, Kinopolis ha logrado que el feedback del consumidor sea tan bueno que en Madrid se recomienda asistir a este cine solo para vivir la experiencia que ofrece. El concepto de Kinopolis es interesante para las salas prime de Cineplanet, ya que le permite tener un mejor enfoque de hasta dónde puede llegar en la calidad de servicio.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

D'Alessio (2015) definió los factores clave de éxito (FCE) como:

“las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones, con el fin de afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones de la industria; y se derivan de la interacción de las variables económicas y tecnológicas características de una industria en particular” (D'Alessio, 2015).

En otras palabras, los factores de éxito son todas las variables de la industria en la que los gerentes de las empresas pueden influir mediante sus decisiones. En este punto, se han identificado nueve factores clave de éxito que se considera son los más relevantes en la industria. Estos factores se pueden apreciar tanto en la matriz de perfil competitivo como en la matriz de perfil referencial. Referente a la valoración de las empresas, se evalúa las empresas tomando en cuenta una escala del 1 al 4, siendo 1 la debilidad mayor, 2 la debilidad menor, 3 la fortaleza menor y 4 la fortaleza mayor. Los factores de éxito deben estar sujetos a pesos, que, multiplicados por la valoración, dan una ponderación final que se debe interpretar

como la situación actual de la empresa respecto a sus competidores y referentes en sus casos correspondientes.

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). En Perú, Cinemark es la segunda empresa más grande en la industria del cine; en Chile es segunda también, pero con mayor participación que Cineplanet. Bajo estos hechos, se considera que Cinemark es el competidor más importante en la actualidad, ya que está presente en los dos mercados que Cineplanet participa. Cines Hoyts son líderes en el mercado chileno y tiene una participación de mercado más alta que Cineplanet. Cinemark es una cadena extranjera que se encuentra en Perú. En resumen, para la matriz de perfil de competitividad se han identificado como competidores Cinemark, Multicines UVK y Cines Hoyts.

La MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. (D'Alessio, 2012). Los resultados, que se pueden visualizar en la Tabla 10, muestran que Cinemark es el competidor que obtiene un resultado superior al resto con 3.45; en segundo lugar, Cineplanet y UVK Cines con 2.85 y al final Cine Hoyts con 2.75. Esta matriz permite a Cineplanet identificar cuáles son los factores claves de éxito.

Matriz de Perfil Referencial (MPC). La Matriz de perfil referencial (MPR) hace una comparación con las mejores empresas a nivel global en la industria. Según D'Alessio (2015), la matriz de perfil referencial (MPR) se debe hacer con las “organizaciones que manejan las mejores prácticas en el sector global y [...] No se debe competir con ellas”. Siguiendo la definición, y teniendo en cuenta las restricciones, se deja de lado a Cinemark como referente. A pesar de que es la cadena de cines más grande del mundo, son competidores directos tanto en Perú como en Chile. Por ello, se escogió como referentes a AMC, Cinépolis y Kinépolis.

Se valorizó los factores claves de éxito como se hizo en el MPC y los resultados obtenidos se pueden visualizar en la Tabla 11.

Tabla 10

Matriz de Perfil Competitivo – MPC de Cineplanet

MPC	Factores Claves de Éxito	Peso	Cineplanet		Cinemark Perú		UVK Cines		Cine Hoyts	
			Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1	Accesibilidad de precios	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60
2	Calidad de servicio	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60
3	Diversificación de productos	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
4	Facilidad de medios de pago	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5	Fidelización del consumidor	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6	Innovación de productos y servicios	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
7	Poder de negociación con los proveedores	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
8	Prestigio de la marca	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15
9	Ubicación geográfica	0.20	2	0.40	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Total		1.00	2.85		3.45		2.85		2.75	

Tabla 11

Matriz de Perfil Referencial – MPR de Cineplanet

MPR	Factores Claves de Éxito	Peso	Cineplanet		AMC		Cinépolis		Kinépolis	
			Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1	Accesibilidad de precios	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2	Calidad de servicio	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80
3	Diversificación de productos	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
4	Facilidad de medios de pago	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5	Fidelización del consumidor	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6	Innovación de productos y servicios	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
7	Poder de negociación con los proveedores	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
8	Prestigio de la marca	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
9	Ubicación geográfica	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Total		1.00	2.85		3.45		3.60		3.40	

Los resultados muestran una superioridad significativa entre Cineplanet y los referentes. Cineplanet obtuvo el menor resultado con 2.85, lo que indica que tiene varias oportunidades de mejora. En los principales factores claves de éxito Cineplanet obtuvo los peores resultados son la ubicación geográfica y el poder de negociación. Los referentes tienen un mejor resultado en la ubicación geográfica, pues son empresas transnacionales y con mayor cobertura global, esta mayor cantidad de cobertura también les beneficia en el poder de negociación con los proveedores, debido a que tiene un mayor alcance con el público final y las distribuidoras valoran esto.

3.8. Conclusiones

En base a lo visto en el presente análisis, se pudo observar cómo gracias al desarrollo económico del país en las últimas décadas, el poder adquisitivo de los peruanos se incrementó y a consecuencia de ello, la industria de salas de cine incrementó también sus ingresos, incluso con la proyección de llegar a ser un mercado maduro en el corto plazo. De este modo, Cineplanet no solo incrementó sus ganancias, sino que se posicionó como líder del mercado local e incursionó en el mercado chileno (el primer mercado extranjero desarrollado por la compañía). En Perú, la empresa cuenta con la mayor participación de mercado, mientras que en el mercado chileno goza de audiencia; sin embargo, es en este último donde la empresa requiere penetrar y obtener una mayor participación de mercado, por lo antes visto, este objetivo es alcanzable siempre que las barreras o restricciones legales en Chile lo permitan; por lo demás, la empresa muestra las capacidades necesarias para desarrollar y/o mejorar los factores de éxito en este mercado. De igual forma, el análisis anterior indica que la empresa es capaz de lograr una mejora continua que le permita crecer e igualarse a sus referentes a nivel mundial. Finalmente, las condiciones en los mercados en los cuales opera son favorables, debido a que entre ellos se cuentan con tratados multilaterales y bilaterales que favorecen el intercambio comercial, del mismo modo, la coyuntura regional en América del Sur, muestra

un panorama favorable para el desarrollo de mercado para Cineplanet en otros países vecinos pertenecientes a tratados o alianzas económicas.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se desarrolla la evaluación interna (AMOFHIT), enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Mediante este instrumento, se evalúan los factores internos de una organización: (1) la administración y gerencia; (2) marketing y ventas; (3) operaciones, logística e infraestructura; (4) finanzas y contabilidad; (5) recursos humanos; (6) sistemas de información y comunicaciones; y (7) tecnología, investigación y desarrollo. Consecutivamente, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que, finalmente, derivará en las conclusiones.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Actualmente, la compañía es administrada por una junta directiva conformada por seis directores, los mismos que cuentan con una amplia trayectoria profesional y han sido educados en universidades y escuelas de negocio de prestigio internacional: (1) Rafael Dasso Montero, director de la Compañía desde julio de 1999 y Presidente del Directorio desde septiembre 2011; (2) Felipe Cebrecos Revilla, director desde septiembre de 2000. (3) Julio Luque Badenes, director desde junio de 2000. (4) Alejandro Ponce Pinto, director desde julio de 1999; (5) Javier Rehder Castro, director desde septiembre de 2000; y (6) José Antonio Rosas Dulanto. Asimismo, la Gerencia General de Cineplanet es nombrada por la Junta General de Accionistas y mantiene su cargo a criterio del mismo. El actual Gerente General de Cineplanet es Fernando Soriano, quien cuenta con más de 23 años de experiencia profesional y trabajando en Cineplanet desde el año 2008 (Cineplanet, 2016).

Durante el año 2015, la compañía pasó por un proceso de reestructuración para responder a la necesidad de controlar las operaciones en ambos países donde Cineplanet tiene presencia: Perú y Chile, es así que, internamente, se creó una banda gerencial entre la Gerencia General y los gerentes de primera línea que responde al cargo de directores

ejecutivos. Seis cargos directivos fueron adicionados en el organigrama en línea con la siguiente distribución: (1) Dirección de Programación; (2) Dirección de Marketing y Ventas Corporativas; (3) Dirección de Finanzas y Planeamiento Estratégico; (4) Dirección de Tecnología; (5) Dirección de Experiencia al cliente; y (6) Dirección de Operaciones. Los directores ejecutivos tienen a su cargo a las gerencias de primera línea tanto en Perú como en Chile y cada una de las direcciones reporta directamente al Gerente General de la compañía. En la Figura 11, se muestran las seis direcciones ejecutivas mencionadas anteriormente; adicionalmente, el Country Manager de Cineplanet Chile reporta directamente al Gerente General.

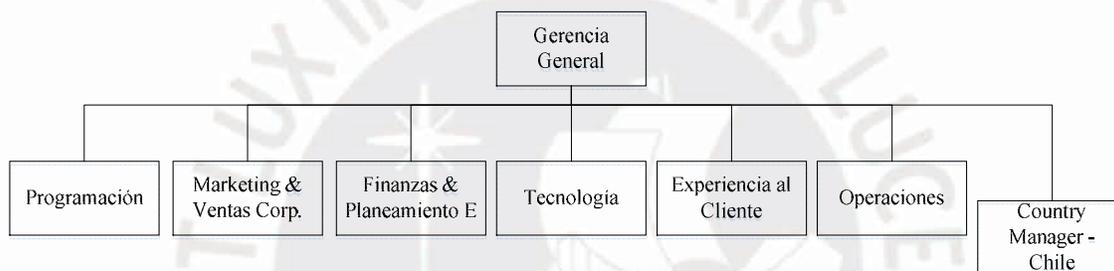


Figura 11. Direcciones Ejecutivas en Cineplanet.

Los cargos medios de la compañía varían de nombre entre Gerencias, Jefaturas y Coordinaciones que responden a la necesidad de contar con líderes capaces de dirigir equipos de trabajo en línea con los objetivos organizacionales. Cada gerencia, jefatura o coordinación tiene autonomía para tomar decisiones dentro de las políticas de la compañía, tales como control del presupuesto a cargo, estructura de su área de trabajo, entre otras. Las principales gerencias y jefaturas de la empresa son las siguientes: (1) Audiovisual; (2) Mantenimiento; (3) Infraestructura y experiencia al cliente; (4) Procesos y control de calidad; (5) Clima y Cultura Organizacional; (6) Marketing y (7) Operaciones.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

A continuación, se detallan las actividades de la compañía con relación a las ventas y el proceso de llevar el producto al mercado siguiendo el concepto de las “Cuatro P” , desarrollado por McCarthy y Perreault Jr. (1999): (1) Producto; (2) Precio; (3) Plaza; y (4) Promoción.

Con relación a Producto, el *core business* de Cineplanet es la exhibición de películas en las salas de cine en las que opera, los servicios que ofrece se diferencian en base a dos criterios: a la sofisticación del servicio y a la tecnología incremental ofrecida durante la proyección del show. Es así que, en julio de 2012, y junto a la inauguración del complejo Costanera Center en Santiago de Chile, se abrieron las primeras salas Prime de la Compañía (extensión de marca de Cineplanet para el segmento VIP); adicionalmente, en el 2013, el complejo San Borja fue el primero de la Compañía en Perú en incluir el formato “Cineplanet Prime” (Cineplanet, 2016). Como indicó Fernando Soriano, CEO de Cineplanet, “las salas Prime han sido diseñadas expresamente para maximizar la comodidad y trato personalizado para un espectador más adulto. El usuario peruano disfrutará de una infraestructura de cine diferente a la que conoció hasta ahora en donde primará su comodidad y la exclusividad” (RPP Noticias, 2013). A agosto del 2016, Cineplanet cuenta con 11 salas Prime distribuidas entre Perú y Chile. En la misma línea, diferentes tecnologías incrementales tales como 3D, sonido envolvente y proyección laser, hacen más variada la oferta al espectador. A comienzos de mayo de 2016, Cineplanet Mall del Sur abrió sus puertas y cuenta con un nuevo concepto de sala Xtreme Laser; esta sala ofrece una experiencia extrema a los espectadores, ya que cuenta con un sonido envolvente Dolby Atmos, mega pantalla de 190 m², la segunda más grande del país, y proyección láser ultra HD, la primera en su género en el Perú (El Comercio, 2016). Como se muestra en la Figura 12, Cineplanet cuenta con tres tipos de salas

claramente diferenciadas, tanto por sofisticación del servicio como por la tecnología usada:

(1) Cineplanet Classic; (2) Cineplanet Prime; y (3) Cineplanet Xtreme.

Conjuntamente con la exhibición de películas, Cineplanet se dedica a cualquier otra actividad análoga al giro cinematográfico incluyendo: (1) la venta de productos de dulcería, que van desde pop-corn hasta productos más elaborados como lasaña o bebidas alcohólicas en los cines Prime (tal como se muestra en la Figura 13); (2) alquiler de salas, en su mayoría enfocado a un sector empresarial que requiere de la capacidad audiovisual instalada para fines de comunicación, ya sea dentro de la misma organización como para con sus clientes; (3) ventas de espacios publicitarios, que van desde spots publicitarios personalizados para ser transmitidos en el inicio de los shows, hasta la venta de espacios físicos dentro de los lobbies; y (4) distribución de todo tipo de material cinematográfico desde 1999, que se maneja principalmente a nivel internacional, y en donde Cineplanet, bajo su razón social Cineplex, ha ingresado a través de una sociedad con el distribuidor chileno BF, lo que le permite tener una participación cercana a 8.5% del segmento de distribución cinematográfica en el Perú (Class & Asociados, 2016).



Figura 12. Tipos de formato de salas.

Modificado de “Cineplanet Web” por Cineplanet (<https://www.cineplanet.com.pe/>).



Figura 13. Combos promocionales.

Modificado de “Cineplanet Web” por Cineplanet (<https://www.cineplanet.com.pe/>).

Con relación al precio de las entradas de cine, Cineplanet se basa en cuatro factores diferenciadores a la hora de fijar los precios: (1) ubicación del complejo; (2) día de la semana; (3) servicio o tecnología incremental; y (4) edad del cliente. El principal diferenciador de precios es la ubicación del complejo de cine, es así que las entradas pueden variar desde S/. 7.50 en Cineplanet Piura (ubicado en la ciudad de Piura), hasta S/. 26.00 en Cineplanet Salaverry (ubicado en la ciudad de Lima) por una misma función en una sala convencional en un día sábado, reforzando una de las características del sector de entretenimiento: los precios guardan relación con el nivel socioeconómico del mercado local. El siguiente factor diferenciador es el día de la semana, como se puede notar en la Tabla 12 y, salvo algunas pocas excepciones, los precios con relación a los días de la semana se distinguen de la siguiente manera: ‘Lunes y Miércoles’, ‘Martes’ y ‘Jueves a Domingos’ (fines de semana), los días feriados son considerados como fines de semana. Claramente, el esfuerzo de ventas va dirigido a promover la asistencia de público en los días martes, pues son los días que más baja demanda tienen los complejos. Consecutivamente, los precios también se diferencian por el tipo de servicio y tecnología incremental que se ofrece al público, es así que la compañía diferencia tanto las funciones en formato 3D como los servicios bajo las marcas Cineplanet Prime, Cineplanet Xtreme Sound y Cineplanet Xtreme Laser. Finalmente, la edad del cliente se distingue en dos categorías: ‘Público General’, que corresponde a una persona entre 12 y 60 años de edad; y ‘Niños menores de 12 y adultos mayores a 60 años’ que corresponde a cualquier caso distinto al anterior. Por regulaciones internas, todo niño mayor a dos años debe pagar un boleto de ingreso.

Día	Precios de Cineplanet en Provincias (S/.)														Pg
	EG ^a	N&A ^b	EG 3D ^c	N+A 3D ^d	EG ^a	N&A ^b	EG 3D ^c	N+A 3D ^d	EG ^a	N&A ^b	EG 3D ^c	N+A 3D ^d	XLG ^e	X N+A ^f	
	CP Arequipa				CP Huánuco				CP Tacna						
L-Mi	10.5	9.5	13.5	13.0	6.5	5.0	12.0	9.5	8.5	7.0	12.5	10.5	-	-	-
Mar	9.5	9.5	12.0	12.0	5.0	5.0	7.0	7.0	7.5	7.5	10.5	10.5	-	-	-
J-D	13.5	10.0	19.0	15.0	10.0	7.5	12.0	9.5	13.0	11.0	17.5	14.5	-	-	-
	CP Arequipa RP				CP Juliaca				CP Trujillo						
L-Mi	11.0	10.0	13.5	13.0	7.0	7.0	12.0	10.0	8.0	6.5	-	-	-	-	-
Mar	10.0	10.0	12.0	12.0	6.0	6.0	10.0	10.0	7.0	7.0	-	-	-	-	-
J-D	14.5	11.0	19.0	15.0	11.0	8.5	15.0	12.0	11.0	8.5	-	-	-	-	-
	CP Cajamarca				CP Piura				CP Trujillo RP						
L-Mi	6.0	6.0	8.0	8.0	5.0	5.0	9.0	9.0	10.5	9.5	13.0	12.5	-	-	20.0
Mar	4.5	4.5	8.0	8.0	4.0	4.0	8.0	8.0	9.0	9.0	11.5	11.5	-	-	20.0
J-D	9.5	9.5	12.5	8.0	7.5	5.0	11.0	9.0	14.5	9.5	17.5	15.5	-	-	30.0
	CP Chiclayo				CP Piura RP										
L-Mi	12.0	10.5	14.5	13.5	7.0	6.0	9.0	9.0							
Mar	11.0	11.0	12.5	12.5	6.0	6.0	9.0	9.0							
J-D	17.0	14.0	18.5	16.5	9.0	7.0	11.0	9.0							
	CP Cusco				CP Pucallpa										
L-Mi	10.0	8.0	11.0	10.0	5.0	5.0	12.0	10.0							
Mar	8.0	8.0	9.0	9.0	4.5	4.5	10.0	10.0							
J-D	15.0	11.5	18.5	16.5	8.0	6.5	14.0	10.0							
	CP Huancayo				CP Puno										
L-Mi	9.0	8.0	13.0	11.5	6.5	6.5	-	-							
Mar	8.0	8.0	10.5	10.5	5.5	5.5	-	-							
J-D	15.0	12.0	17.5	13.5	10.0	7.5	-	-							

Nota. Modificado de *Lista de Precios- Cineplanet*, por Cineplanet, 2016, Lima, Perú.
(<https://www.cineplanet.com.pe/precios/cine-01>)

^a Entrada General

^b Niños menores de 12 y adultos mayores de 60 años

^c Entrada General 3D

^d Niños menores de 12 y adultos mayores de 60 años 3D

^e Xtreme Laser General

^f Xtreme Niños menores de 12 y adultos mayores de 60 años

^g Prime

Con respecto a las ubicaciones de los cines, al cierre del primer semestre del 2016, la compañía cuenta con 248 salas de cine en el Perú y 71 salas en Chile. De los 32 complejos de cine que opera en el Perú, 17 de ellos están ubicados en la ciudad de Lima y 15 en provincias. En la ciudad de Lima, Cineplanet se ha posicionado en 15 distritos de la capital, mientras que en provincia la compañía tiene presencia en 13 distritos regionales. Desde la perspectiva de las regiones geográficas, la mayoría de los complejos de Cineplanet están ubicados a lo largo de la costa, seis en la sierra y solo tres en la selva, de esta manera, su posicionamiento va de la mano con el desarrollo económico de los mercados en cada región; mientras que Chile cuenta con nueve complejos de cine, cinco de ellos se ubican en Santiago y cuatro en las principales regiones del país (Cineplanet, 2016).

En el Perú, a diferencia del resto de la industria, más de dos tercios de los complejos de la Compañía se encuentran dentro de centros comerciales, tal como figura en la Tabla 13. Cineplanet tiene relaciones comerciales con la mayoría de operadores de centros comerciales del país y mantiene contratos de alquiler y/o usufructo de largo plazo con ellos por los locales que opera. Ninguno de los locales de los cines que opera Cineplex son de su propiedad (Cineplanet, 2016). En el caso de Chile, todos los complejos de Cineplanet se encuentran ubicados en un Centro Comercial, como se puede notar en la Tabla 14, la subsidiaria cuenta con contratos de largo plazo con cuatro operadores de centros comerciales: Cencosud, Plaza de los Ríos, Mall Plaza y Mall Paseo Quillín (Class & Asociados, 2016).

Tabla 13

Distribución según el formato de cine en el Perú

Distribución	Número de complejos	Número de salas
Centro Comercial	25	205
Stand-alone	3	21
Otros	4	22

Nota. Tomado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 17), por Cineplanet, 2016, Lima, Perú.

Tabla 14

Distribución según operador de Centro Comercial en Chile

Complejo	Operador de Centro Comercial	Número de salas
Florida	Cencosud	14
La Dehesa	Cencosud	8
Temuco	Cencosud	6
Valdivia	Plaza de los Ríos	5
Costanera Center	Cencosud	10
Concepción	Mall Plaza	7
Plaza Alameda	Mall Plaza	7
Quillín	Mall Paseo Quillín	6
Copiapó	Mall Plaza	6

Nota. Tomado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 17), por Cineplanet, 2016, Lima, Perú.

Por último, con relación a la Promoción, en agosto del 2001 se lanzó el Programa Planet Premium, el cual, a lo largo de estos años, ha cumplido con su objetivo de fidelizar a los clientes, así como brindar información sobre sus hábitos y preferencias. Esta información sirve de soporte al nivel de conocimiento de los clientes y a las estrategias de marketing que aplica la Compañía (Cineplanet, 2016). Las cuatro categorías de las tarjetas pertenecientes a dicho programa se detallan en la Figura 14; para pasar a un siguiente nivel, el usuario debe acumular un cierto número de visitas que son contabilizadas a lo largo del año, al inicio de un nuevo año la contabilización de las visitas comienza desde cero. Cada categoría brinda beneficios específicos que van desde entradas o combos gratis hasta eventos especiales de Avant Premier con la participación de actores de renombre local.

En la misma línea, la compañía realiza campañas de marketing principalmente a través de alianzas estratégicas con las empresas del grupo Intercorp, tales como Interbank, Inka Farma y Plaza Vea; aprovechando los canales de comunicación de sus socios estratégicos, la empresa logra llegar al consumidor peruano. No obstante, como se puede notar en la Figura 15, las actividades de marketing son también segmentadas en función a las locaciones, asimismo, diseñadas como respuesta ante eventuales amenazas que puedan surgir en las

distintas localidades. Por esta razón, los esfuerzos de marketing también consideran periodos durante el año, al ser una industria altamente estacional y dependiente de la producción de películas de Hollywood.



Figura 14. Programa Planet Premium.

Nota. Tomado de Tipos de Tarjetas- Cineplanet, por Cineplanet, 2016, Lima, Perú (<https://www.cineplanet.com.pe/categoria/tipos-de-tarjeta>).



Figura 15. Promociones Cineplanet.

Nota. Modificado de "Cineplanet Web" por Cineplanet (<https://www.cineplanet.com.pe/>).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Cineplanet tiene sus oficinas administrativas en el Centro Comercial Centro Cívico ubicado en Av. Paseo de la República Nro. 144 Int. 1044 Lima - Lima - Lima, Perú; desde ahí controla las operaciones de la compañía en el territorio peruano. Asimismo, las operaciones de Cineplanet Chile son administradas desde las oficinas ubicadas en Av. Vicuña Mackenna 6100, Local 3004, Mall Florida Center en Santiago de Chile. Con respecto a sus operaciones, según la Clasificación de Compañías por Operaciones que se muestra en la Figura 16, Cineplanet se encuentra en el grupo “S3”, pues es uno de los jugadores en el rubro de entretenimiento, al ser una empresa que brinda el servicio de exhibición de películas como negocio principal, el cliente es quien pasa a través del proceso. Así también, siguiendo la Matriz de Transformación de Procesos detallada en la Figura 17, la compañía tiene un proceso de producción intermitente y un volumen de producción masivo; el proceso principal de exhibición de películas es altamente automatizado, al tratarse de equipos audiovisuales especializados en cine digital, no se requiere de personal con habilidades especiales para poder ejecutarlo.



Figura 16. La Clasificación de las Empresas por sus Operaciones.

Nota. Modificado de “Essentials of operations management,” por S. E. Barndt y D. W: Carvey, 1982.

VOLUMEN DE PRODUCCION ↓ +	REPETTIVIDAD TECNOLOGIA	UNA VEZ	INTERMITENTE	CONTINUO (LINEA)
	ARTICULO UNICO	PROYECTO (PROJECT)		
	LOTE		LOTE DE TRABAJO (JOB LOT)	
	SERIE		SERIE (LARGE BATCH)	
	MASIVO		MASIVO (MASS)	
	CONTINUO			CONTINUO (CONTINUOUS)
		FRECUECIA DE PRODUCCION →		

Figura 17. Matriz de Transformación de Proceso.

Nota. Tomado de “Un enfoque en Procesos para la Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2004.

En la misma línea, se usará la herramienta de Frugalización, detallada en la Figura 18, para poder explicar la operación del cine en nueve procesos principales: (1) Proceso de compra de entrada, considera las compras en la boletería física de cada complejo de cine, compras por internet y usando la aplicación móvil de Cineplanet; (2) Proceso de facturación, considera los comprobantes físicos y virtuales de cada compra; (3) Proceso de espera en lobby, considera las actividades que mejoran la experiencia del cliente antes de ingresar a la sala de cine; (4) Proceso de almacenamiento, considera la provisión de los insumos, como maíz y bebidas gasificadas para su uso futuro; (5) Proceso de preparación, considera la elaboración y entrega de pop-corn, bebidas y otros productos de la dulcería; (6) Proceso de confitería, corresponde al procedimiento de compra de productos en dulcería; (7) Proceso de exhibición de película, se considera desde que el cliente ingresa a la sala y está presente desde el inicio hasta el fin del show; (8) Proceso de partida, corresponde a la dirección de los clientes hacia los puntos de salida del complejo; y (9) Proceso contable, considera los procesos administrativos de registro de información de las áreas internas de la compañía.

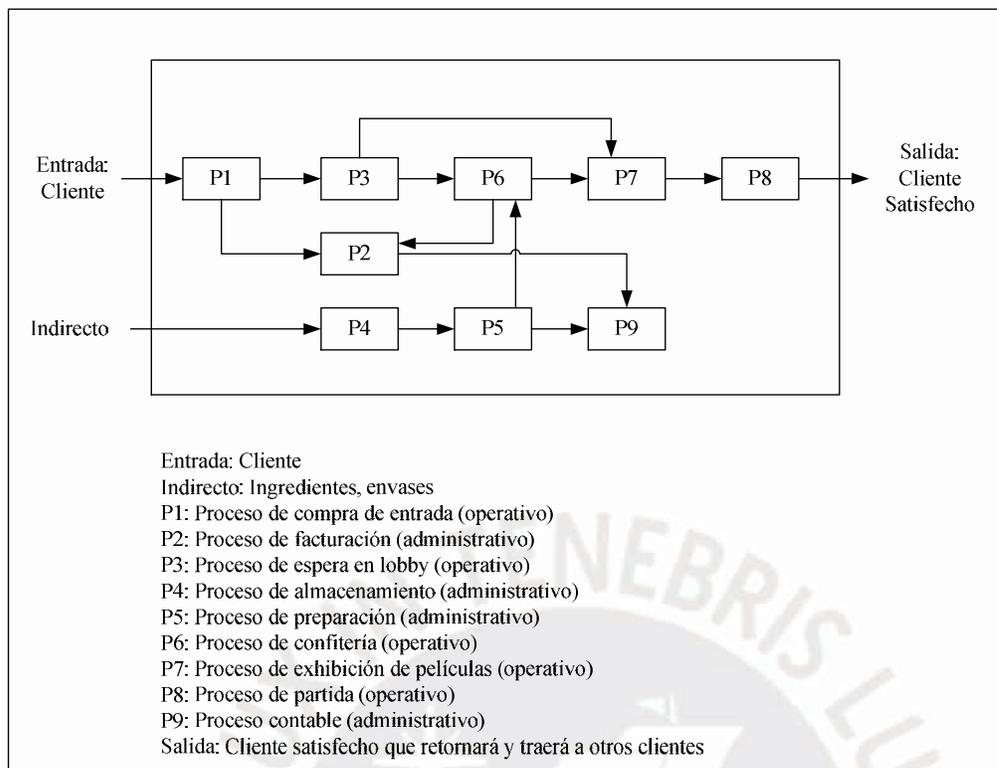


Figura 18. Frugalización de Cineplanet.

Nota. Modificado de “Un enfoque en Procesos para la Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013.

Con respecto a la Infraestructura, al cierre del año 2012, Cineplanet contaba con 21 complejos de cines en Perú y cinco en Chile. A partir de 2013 y con la inauguración del complejo San Borja (en el centro comercial La Rambla), se da inicio a una nueva etapa de expansión de la Compañía y de inversión en salas de cine 100% digitales, acorde con los cambios a nivel mundial en la industria cinematográfica. El año 2014 fue una etapa de expansión para la compañía pues, durante ese año, se abrieron ocho complejos nuevos en Perú. Al cierre del ejercicio, Cineplanet contaba con 32 complejos de cines en Perú y siete en Chile (Cineplanet, 2016). Como se detalla en la Tabla 15, la compañía creció 48.7% de su capacidad instalada en número de salas (en territorio peruano) entre los años 2012 y 2015, alcanzando el 40.6% de la industria de exhibición de películas a nivel nacional.

Tabla 15

Capacidad Instalada – Salas y butacas (% de la industria)

Año	Número de salas	% de la industria	Número de butacas	% de la industria
2000	30	24.6%	5,354	20.7%
2001	39	27.9%	7,432	25.3%
2002	58	34.3%	10,766	30.5%
2003	58	32.8%	10,766	28.9%
2004	66	34.4%	12,037	30.2%
2005	90	38.3%	16,801	35.0%
2006	90	36.1%	16,801	32.7%
2007	112	41.0%	20,746	37.3%
2008	115	40.2%	21,391	36.9%
2009	115	38.6%	21,391	35.3%
2010	122	35.9%	22,840	33.4%
2011	146	37.5%	27,231	35.1%
2012	156	36.8%	29,136	34.5%
2013	179	38.2%	33,147	35.9%
2014	232	42.0%	42,526	39.7%
2015	232	40.6%	42,387	39.1%

Nota. Tomado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 16), por Cineplanet, 2016, Lima, Perú.

En promedio, al cierre del 2015, Cineplanet contaba con 183 butacas por sala y 7.5 salas por cada complejo; en comparación con otras cadenas de cine nacional, la firma contaba con un 39.1% de la capacidad total instalada.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El siguiente análisis detalla la situación financiera y los resultados de las operaciones desde los años 2012 al 2015, obtenidos de las distintas versiones de Memorias Anuales registradas en la Bolsa de Valores de Lima y consolidados en la Tabla 16.

Al cierre del año 2015, hubo un incremento de los ingresos ordinarios de 31.5% respecto al año 2014, debido al mayor ingreso por venta de taquilla (29.3%) y dulcería (33.1%). Este incremento es el resultado de tener un año completo con 7 nuevos complejos, la ampliación del complejo de San Miguel, el ingreso de nuevos medios de pago, la nueva estrategia digital, la implementación de butacas numeradas y la implementación del proyecto Chaplin. En el último año, además, los gastos operativos mostraron una reducción de 0.2%

respecto al año 2014. Esta reducción en gastos se debe a que en el primer semestre del 2014, se realizaron gastos extraordinarios (Cineplanet, 2016). La utilidad operativa de la compañía asciende a S/.79.6 millones y representa el mayor crecimiento anual en los últimos años con 40.5%. Finalmente, en el año 2015, se alcanzó una ganancia neta acumulada de S/. 45.1 millones, 48.2% mayor en comparación con los S/. 30.5 millones del 2014. El incremento se debe principalmente al aumento en los ingresos de la compañía y a un mejor control de los gastos (Cineplanet, 2016).

Por otro lado, en la Tabla 17 se puede apreciar la Información del Estado de Situación Financiera. Al 31 de diciembre del 2015, el saldo de efectivo y equivalente de efectivo fue de S/. 37.2 millones en comparación a los S/. 50.8 millones del 2014. Dicha reducción se debe al mayor pago de dividendos realizados el 2015, gracias a los mejores resultados operativos. Dentro del rubro Activo Fijo se incluyen los Complejos de la Compañía, incluyendo la inversión en implementación (instalaciones eléctricas y sanitarias, marquesinas, luminarias, aire acondicionado, entre otros), y los equipos necesarios para la operación (butacas, equipos de proyección, pantallas, equipos de sonido, productoras de pop corn). En el año 2015 se incrementaron a S/. 237.4 millones, un 1.3% mayor al 2014, representando el 70.3% de los activos de la empresa. Este incremento es debido principalmente a las remodelaciones de los complejos de San Miguel y Primavera. Al 31 de diciembre del 2015, los tributos, remuneraciones y otras cuentas por pagar, se redujeron a S/. 13.2 millones, en comparación con S/. 22.4 millones del 2014; dicho incremento se debe principalmente a que al 31 de diciembre del 2014 se mantenían dividendos por pagar por la suma de S/. 14.9 millones (Cineplanet, 2016).

Tabla 16

Información del Estado de Resultados (en miles de Nuevos Soles)

	2012	2013	2014	2015
Ingreso por Ventas				
Taquilla	102,437	112,631	138,108	178,567
Dulcería	65,448	71,899	92,544	123,219
Publicidad	4,980	4,915	5,212	7,977
Otros	4,923	5,028	8,664	11,769
Total Ingresos	177,788	194,474	244,528	321,532
Costos				
Costo de operación y ventas	-115,628	-133,131	-165,267	-219,383
Utilidad Bruta	62,160	61,343	79,261	102,149
Gastos Operativos				
Gasto de administración	-10,103	-12,165	-18,509	-18,964
Gasto de ventas	-3,345	-2,599	-3,298	-3,187
Otros	-262	-24	-808	-418
Total gastos operativos	-13,710	-14,788	-22,615	-22,569
Utilidad operativa	48,451	46,555	56,646	79,580
Gastos financieros	-5,070	-6,726	-12,425	-15,821
Ingresos financieros	153	389	681	812
Diferencias en cambio	1,958	-3,471	-1,377	-1,943
Utilidad antes de impuestos	45,492	36,747	42,959	63,194
Impuesto a la renta	-14,560	-11,681	-12,506	-18,072
Utilidad Neta	30,932	25,062	30,453	45,122

Nota. Modificado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 24), por Cineplanet, 2016, Lima, Perú.

Tabla 17

Información del Estado de Situación Financiera (en miles de Nuevos Soles)

	2012	2013	2014	2015
ACTIVOS				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalente de efectivo	10,634	8,723	27,372	37,226
Activo financiero a valor razonable con efecto en resultados	0	4,175	23,470	0
Cuentas por Cobrar	2,428	3,207	7,264	9,976
Otras cuentas por cobrar	2,740	12,053	6,390	6,356
Cuentas por cobrar a subsidiarias	116	213	846	63
Existencias	3,211	3,663	3,701	4,036
Gastos pagados por anticipado	8,233	7,091	2,507	814
Total Activo Corriente	27,361	39,125	71,550	58,471
Activo No Corriente				
Gastos pagados por anticipado	7	0	14,490	17,212
Inversión en Subsidiarias	23,932	23,932	23,932	23,932
Inmuebles, maquinarias y equipo, neto	116,706	160,917	234,253	237,392
Intangibles, neto	754	628	646	775
Total Activo No Corriente	141,399	185,477	273,321	279,311
Total Activo	168,760	224,602	344,871	337,782
PASIVO				
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar comerciales	11,189	18,772	24,442	28,901
Cuentas por pagar comerciales a subsidiarias	168	131	628	348
Tributos, remuneraciones y otras ctas. por pagar	6,119	4,334	22,443	13,200
Porción corriente préstamos largo plazo	24,739	55,427	18,686	35,263
Ganancias diferidas	2,705	3,107	3,756	6,237
Total Pasivo Corriente	44,921	81,771	69,955	83,949
Pasivo No Corriente				
Deudas a largo plazo	46,640	63,622	190,285	170,410
Pasivo por IR diferido, neto	9,999	9,095	7,367	7,071
Total Pasivo No Corriente	56,639	72,716	197,652	177,481
Total Pasivo	98,856	151,380	267,608	261,430
Patrimonio				
Capital Social	15,912	15,912	15,912	64,498
Reserva legal	6,229	6,229	6,229	6,229
Resultados acumulados	45,058	47,975	55,122	5,625
Total Patrimonio neto	67,200	70,116	77,263	76,352
Total Pasivo y Patrimonio	168,760	224,602	344,871	337,782

Nota. Modificado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 25), por Cineplanet, 2014, 2015 y 2016, Lima, Perú.

En la Tabla 18 se muestran los Indicadores Financieros de la compañía en el mismo periodo de tiempo. Como se puede apreciar, hubo una reducción de la Prueba Corriente, que es el total activo corriente dividido entre total pasivo corriente, de 0.32 entre los años 2014 y 2015, que fue producto del mayor pago de dividendos realizado en el año; así también, hubo una reducción del 0.6% del Margen Bruto y un incremento de 1.6% en el Margen Operativo. Es importante recalcar que Cineplex S.A. se ha inscrito al Primer Programa de Bonos Corporativos Cineplex hasta por un monto total de USD150 millones, y en mes de abril de 2014, colocó S/.119,947,000 que corresponden a la Primera Emisión de dicho Primer Programa. Asimismo, Cineplex S.A., a diciembre de 2014, mantiene inscritas el total de sus acciones representativas del capital social en el Registro Público del Mercado de Valores (Cineplanet, 2016). En la misma línea, tanto el Endeudamiento Patrimonial como el de Largo Plazo se redujo de 3.46 a 3.42 y de 0.77 a 0.68 respectivamente entre los años 2014 y 2015.

Tabla 18

Indicadores Financieros de los Estados Financieros

	2012	2013	2014	2015
Índices de Liquidez				
Prueba Corriente	0.65	0.50	1.02	0.70
Prueba Ácida	0.38	0.36	0.93	0.64
Índices de Gestión				
Margen Bruto	35.0%	31.5%	32.4%	31.8%
Margen Operativo	27.3%	23.9%	23.2%	24.8%
Índices de Solvencia				
Endeudamiento Patrimonial	1.51	2.20	3.46	3.42
Endeudamiento Largo Plazo	0.33	0.34	0.77	0.68
Índices de Rentabilidad				
Rentabilidad Neta sobre Patrimonio	46.0%	35.7%	39.4%	59,1%
Rentabilidad Neta sobre Ingresos	17.4%	12.9%	12.5%	14.0%

Nota. Modificado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 26), por Cineplanet, 2014, 2015 y 2016, Lima, Perú.

Finalmente, en el 2015, los indicadores de Rentabilidad muestran el mayor registro desde el año 2013 con 59.1% y 14.0% en la Rentabilidad Neta sobre Patrimonio y Rentabilidad Neta sobre Ingresos respectivamente; de esta manera refleja el mayor crecimiento de eficiencia reportado en los últimos años.

4.1.5. Recursos humanos (H)

La cultura de la firma está soportada por los valores de honestidad, lealtad, servicio, trabajo en equipo, autorrealización y sentido del humor (tal como se detalla en el punto 2.4. Valores); enmarcada en el acrónimo que lleva parte de su nombre PLANET: (1) Personas con sentido del humor; (2) Leales; (3) Aprendemos cada día; (4) Nos enorgullece ser honestos; (5) Excelentes en el Servicio; (6) Trabajo en equipo. Estos pilares fundamentales son no negociables y dan una idea de las conductas que todos los colaboradores deben practicar dentro de la compañía. Desde que inicia un proceso de reclutamiento, los perfiles de cada puesto junto con la misión, visión y valores de la compañía están claramente establecidos, y eventualmente, existen premiaciones que promueven conductas alineadas a las prácticas de los valores PLANET. Por otro lado, la compañía mantiene una política de puertas abiertas, la cual genera un ambiente de transparencia y flexibilidad entre los colaboradores, al haber una distancia de poder corta entre los jefes y subordinados, se genera una cultura dinámica y proactiva que favorece el cambio y la innovación.

En la misma línea, la gestión del recurso humano en Cineplanet comienza a partir del reconocimiento de los colaboradores como activo más importante en la organización. La firma está convencida de que contar con un equipo de trabajo contento y motivado ha sido clave para el éxito que viene logrado hasta el momento. Internamente, el departamento de gestión de recursos humanos en Cineplanet tiene por nombre Gestión de Desarrollo Humano (GDH) y está dividido en tres grandes áreas: (1) Clima y Cultura, que se encarga de mantener el buen clima laboral en toda la compañía a través de distintas estrategias alineadas a los

objetivos de la organización; (2) Capacitación y Desarrollo, que vela por la formación constante de los colaboradores, desde capacitaciones internas ante el ingreso del personal nuevo, hasta programas de desarrollo profesional más avanzados a través de alianzas estratégicas con diferentes escuelas de negocios; y (3) Compensaciones y contrataciones, que tiene a cargo el proceso de selección, pagos a personal y proceso de desvinculación de los empleados. Esta misma estructura de trabajo es replicada por Cineplanet en Chile con una escala menor. Por otro lado, la alianza estratégica que Cineplanet tiene con el grupo Intercorp, ha contribuido a la creación de estrategias conjuntas con las empresas del grupo, permitiendo así impulsar el desarrollo conjunto del personal, intercambio de conocimientos y la creación de un buen clima laboral, el mismo que es medido anualmente siguiendo la metodología del *Great Place to Work (GPTW)*.

El ranking del *GPTW*, o también conocido como el ranking de las mejores empresas para trabajar, se compone de organizaciones que se benefician con colaboradores motivados: equipos de trabajo proactivos, contentos y, por supuesto, con una visible mejora en la productividad; la medición del clima laboral que lleva a cabo el *GPTW* es una herramienta fundamental para las empresas pues les permite visualizar si van por el camino correcto (Great Place to Work, 2015). Los últimos cuatro años de la compañía han sido de éxitos pues ha mantenido su posición dentro del top ten en el ranking *GPTW*, compitiendo en la categoría de empresas con más de 1,000 colaboradores, como se puede observar en la Tabla 19, Cineplanet alcanzó su mejor posición en el año 2013 al ocupar la cuarta posición en la lista de las mejores empresas para trabajar en el Perú.

Al 31 de diciembre de 2015, Cineplanet contaba con un equipo de trabajo de 2,234 personas en Perú, todos los colaboradores gozan de sus derechos laborales según ley con un contrato indefinido después de superar los tres primeros meses de prueba. En la Tabla 20 se muestra la evolución de la distribución del personal en los cuatro últimos años; en el 2015, el

número de trabajadores se ha incrementado en un 6.6% respecto al mismo periodo del 2014 (Cineplanet, 2016).

Tabla 19

Ranking GPTW empresas con más de 1,000 colaboradores (2012-2015)

Rank	2012	2013	2014	2015
1	Kimberly Clark	Liderman	Atento	Liderman
2	Atento	Atento	Tgestiona	Atento
3	Interbank	Kimberly Clark	IBM	Interbank
4	Banbif	Cineplanet	Interbank	IBM
5	Sodimac	Interbank	ScotiaBank	Supermercados Peruanos
6	Cineplanet	Sodimac	Sodimac	ScotiaBank
7	Belcorp	Casa Andina	Belcorp	Cineplanet
8	ScotiaBank	Banbif	Supermercados Peruanos	Saga Falabella
9	McDonald's	McDonald's	McDonald's	Belcorp
10	Saga Falabella	Tgestiona	Cineplanet	Sodimac

Nota. Modificado de *Las Mejores Empresas para Trabajar 2015*, por Great Place to Work, 2015, Lima, Perú.

Tabla 20

Número de Personal Empleado

Trabajadores	A diciembre 2012	A diciembre 2013	A diciembre 2014	A Diciembre 2015
Directores y Gerentes	8	9	7	10
Empleados	1,842	1,541	2,086	2,222
Practicantes	5	5	2	2
Total	1,855	1,555	2,095	2,234
Permanentes	231	161	135	464
Temporales	1,624	1,394	1,960	1,770

Nota. Modificado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 18), por Cineplanet, 2014, 2015 y 2016, Lima, Perú.

Alrededor del 80% de los colaboradores trabajan en los complejos de cine, por lo que uno de los principales problemas de la empresa es la alta rotación presente en las posiciones más bajas, quienes, a su vez, son las que tienen contacto directo con los clientes finales. Ante esto, Cineplanet cuenta con una línea de carrera bien estructurada destinada a retener y

desarrollar el talento humano, tal como se muestra en la Figura 19. De esta manera, un staff, quien es el colaborador de menor rango en la empresa, puede ascender hasta ocupar una posición de Gerente de complejo y, posteriormente, seguir una línea de carrera en las oficinas administrativas, siempre y cuando existan posiciones vigentes. Por otro lado, la sinergia establecida con el grupo Intercorp permite seguir un proceso de selección conjunto entre las empresas del grupo, promoviendo el traslado de los colaboradores y haciendo más eficiente la retención del talento humano.



Figura 19. Línea de carrera de Cineplanet en complejos.

Nota. Tomado de “Cineplanet Web” por Cineplanet (<https://www.cineplanet.com.pe/>).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan soporte TI/TC en: la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas

de marketing, la asignación de recursos financieros, y en la integración con los clientes y proveedores. (D'Alessio, 2012).

En Cineplanet, estos sistemas son desarrollados tanto interna como externamente. En el primer caso, la compañía cuenta con un equipo de desarrolladores internos que crean plataformas a medida para el uso de las tecnologías de la información, tan es así que las ventas de taquilla, dulcería, otros indicadores importantes y su evolución en el tiempo, pueden ser mostrados en tiempo real a través de una plataforma web compatible con sistemas operativos móviles IOS y Android. Los privilegios de acceso a la información varían en función al cargo o posición ocupada dentro de la empresa, es decir, la información solo está disponible para los usuarios internos que realmente lo necesiten. Por ejemplo, el Director de Marketing puede tener acceso a la cantidad de espectadores de cada sala de cine, mientras que el de Finanzas puede acceder a la información de la evolución de ventas diarias en taquilla y dulcería. En el segundo caso, la compañía adquiere licencias de programas de oficina, base de datos y otros destinados a satisfacer las necesidades de manejo de información más estandarizados; por otro lado, también contrata los servicios de proveedores de programación para desarrollar nuevos productos o prototipos como la página web, aplicación móvil o módulos de auto-servicio.

La compañía utiliza Oracle como sistema de gestión de base de datos para el registro de compras, inventarios y otras transacciones; sin embargo, cada país mantiene su autonomía con relación al uso y control del programa. Actualmente, existen planes de integración en el corto plazo que permitirían tener una visión completa de la compañía y así aplicar criterios de escalabilidad entre ambos países. Por otro lado, Cineplanet utiliza Facebook como plataforma de comunicación con sus clientes finales, dicho sea de paso, en el 2011 fue la compañía peruana con más fans en esta red social, superando a marcas de renombre local como Inca

Kola y Cua Cua, demostrando la gran acogida que tiene este canal de comunicación entre sus consumidores (Peru.com, 2011).

En la misma línea, y desde el punto de vista de las tecnologías de la información, existen tres formas de realizar compras de entradas y productos de dulcería: (1) a través de la página web, mediante la dirección electrónica <https://www.cineplanet.com.pe/> en Perú y <http://www.cineplanet.cl/> en Chile; (2) a través de la aplicación móvil de Cineplanet, disponible para smartphones con sistemas operativos IOS y Android; y (3) a través de los módulos de auto-servicio, ubicados en el frontis de los complejos de cine con menos de un año de antigüedad; en la Figura 20 se detallan las tres opciones antes mencionadas. En todos los casos, el cliente puede revisar la información de películas, horarios, ocupabilidad de la sala y restricciones; luego, seleccionar la cantidad y número de butacas y productos de dulcería; y, finalmente, realizar la compra usando tarjetas de débito o crédito Visa y/o Mastercard; adicionalmente, tanto en la página web como en la aplicación móvil, cada cliente puede revisar su historial de visitas, vouchers de descuento y promociones personalizadas para su próxima visita.



Figura 20. Canales de Venta on-line.

Nota. Tomado de “Cineplanet Web” por Cineplanet (<https://www.cineplanet.com.pe/>).

La implementación de los canales de venta online, y sobre todo la aplicación móvil, ha contribuido recientemente que Cineplanet fuera galardonada con los eCommerce Award en las categorías de “entretenimiento y medios en eCommerce” y “mejor iniciativa Mobile para

eCommerce” patrocinado por el *eCommerce Institute*, plataforma que instauró estos premios en América Latina con el objetivo de reconocer a las empresas que cumplen con las buenas prácticas hacia el desarrollo del comercio electrónico en el Perú y en cada país de la región (eCommerce Institute, 2016).

Con respecto a la tecnología de las comunicaciones, la compañía mantiene acuerdos comerciales a largo plazo con operadores móviles y de telecomunicaciones presentes en el mercado local, como Claro, Telefónica o Entel, para la contratación de servicios de telefonía e internet con fines de comunicación interna de los colaboradores. Estos acuerdos son renovados anual o bianualmente en un concurso liderado por el Director de Tecnologías de la Información.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Cineplanet se caracteriza por estar a la vanguardia tecnológica en la industria del cine, tan es así que los fabricantes de equipos de audiovisuales de renombre mundial como Barco y Dolby dedican notas de prensa a los acontecimientos relacionados a las actividades de la empresa. En las palabras de Vilma Benitez, CEO de Bardan Cinema, que es uno de los proveedores de equipos audiovisuales para cine más importantes de la región: “Desde la finalización de la digitalización en la industria del cine latinoamericano, Cineplanet Perú y Chile han demostrado consistentemente un espíritu innovador audaz y una dedicación inquebrantable de permanecer a la vanguardia de las tecnologías de entretenimiento”. Cineplanet es el primer exhibidor en contar con la tecnología de proyección laser en el Perú y el segundo a nivel de Latinoamérica. Con el doble de brillo de cualquier proyector de lámpara de xenón, el DP4K-60L (proyector laser) es el proyector de cine más brillante del mundo, ofrece una calidad de imagen sin precedentes con un nivel de brillo excepcional, una mayor relación de contraste y colores vivos para una mejora radical en la experiencia 3D de la película (Barco, 2016).

A inicios de julio de 2015, Cineplanet lanzó un nuevo formato llamado “Chaplin” en el complejo de CP Primavera. Chaplin constituye el primer proyecto integral de innovación en el que Cineplanet se ha embarcado. Representó un hito en la historia de la organización al tener el encargo de responder la siguiente pregunta: ¿cómo podemos crear una plataforma para brindar la experiencia Cineplanet más cautivante en los diversos mercados en los que operamos? El desarrollo conceptual de Chaplin estuvo a cargo de la reconocida consultora internacional de innovación IDEO, la cual, a través de un equipo multidisciplinario, conformado por especialistas internacionales y en conjunto con personal de Cineplanet, se logró concebir una experiencia diferente tanto para los usuarios internos (colaboradores) como externos (clientes) (Cineplanet, 2016). Los entregables del proyecto se muestran en la Figura 21.



Figura 21. Proyecto Chaplin.

Nota. Memoria Anual de Cineplanet (p. 11), por Cineplanet, 2016, Lima, Perú.

Entre los elementos considerados para la implementación, se encuentran: (1) la estación de auto-servicio de bebidas, consolidándose como la primera cadena de cines en Perú en contar con esta facilidad para sus clientes; (2) la zona de exploración, que cuenta con nueve máquinas de auto-servicio de compra de boletos de cine; y (3) un nuevo concepto de

look and feel o aspecto y sensación a partir del cambio de colores, texturas, incorporación de elementos interactivos, y espacios para uso común con los que los cines clásicos aún no cuentan. Los entregables del proyecto Chaplin han sido implementados con éxito en las remodelaciones de los cines CP Primavera y CP Chiclayo; así también, CP Mall del Sur es el primer cine que ha considerado los entregables desde su concepción.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir de la evaluación interna realizada en el análisis AMOFHIT, la Tabla 21 muestra la Matriz MEFI de Cineplanet con 13 factores determinantes de éxito: ocho fortalezas y cinco debilidades. El valor resultante de esta matriz es de 2.89, al estar por encima del promedio (2.50), el resultado indica que la compañía mantiene una posición interna fuerte; en otras palabras, la firma tiene controlada sus fortalezas y debilidades.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI de Cineplanet

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Liderazgo en participación y capacidad instalada en el mercado peruano	0.12	4	0.48
2	Respaldo financiero del grupo Intercorp	0.06	3	0.18
3	Pioneros en el desarrollo de mercados para segmento VIP (Salas Prime)	0.10	3	0.30
4	Desarrollo de programa de fidelización (Planet Premium)	0.06	4	0.24
5	Buen clima laboral	0.10	3	0.30
6	Alta inversión en investigación y desarrollo	0.05	3	0.15
7	Posicionamiento en la mayoría de provincias/regiones	0.11	4	0.44
8	Uso eficiente de la economías de escala	0.06	3	0.18
		0.66		2.27
Debilidad				
1	Incomodidad de los asientos	0.05	2	0.10
2	Falta de uniformidad en la atención al cliente dependiendo de la localización del cine	0.06	2	0.12
3	Alta rotación de personal (staff)	0.11	2	0.22
4	Ausencia de mantenimiento de la infraestructura	0.06	2	0.12
5	Falta de experiencia en nuevos mercados	0.06	1	0.06
Subtotal		0.34		0.62
Total		1.00		2.89

4.3. Conclusiones

Cineplanet ha ganado reconocimiento tanto en el territorio peruano como en el chileno y representa una marca de prestigio en los mercados donde opera. Además, cuenta con una cultura sólida, soportada por sus valores claramente definidos y mantiene un buen clima laboral entre sus colaboradores, producto de ello, es considerada como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú.

Los resultados financieros indican la disposición de los accionistas de invertir en nuevos proyectos y posicionarse en territorios donde la firma opera, la compañía se encuentra en un estado saludable con un crecimiento importante en la participación de mercado, tanto en Perú como en Chile. La matriz MEFI respalda la premisa anterior, detallando las dos fortalezas mayores de la firma: (1) el liderazgo en sus mercados en participación y capacidad instalada; y (2) su posicionamiento en la mayoría de provincias y/o regiones.

La compañía promueve la innovación y es pionera en la creación de nuevos productos, los mismos que están orientados a un público objetivo que valora la sofisticación y la tecnología incremental como parte de la experiencia de ir al cine. En la misma línea, la firma mantiene una posición de vanguardia a nivel mundial con respecto a la tecnología audiovisual utilizada para la exhibición de las películas.

Capítulo V: Intereses de Cineplanet y Objetivos de Largo Plazo

Después de analizar la situación actual de la empresa y realizar un análisis exhaustivo del entorno en el que opera, el siguiente paso a seguir es analizar qué es lo que está buscando Cineplanet a futuro, hacia dónde se dirige. D' Alessio (2015) menciona de este capítulo lo siguiente: “Después de haber establecido la visión, la misión, los valores y el código de ética, se deben definir los Objetivos de Largo Plazo (OLP) basados en las auditorías externa e interna”. Bajo esta premisa, previo a plantear alguna estrategia, será necesario definir los intereses de la empresa, el potencial y los objetivos a largo plazo.

5.1. Intereses de Cineplanet

Los intereses de Cineplanet están vinculados a su visión: “Al año 2021, ser una de la 3 cadenas con mayor participación de mercado en cada uno de los países de la región Pacífico (Perú, Chile, Colombia y Ecuador), reconocida por su innovación constante, excelente nivel de servicio, sostenibilidad en el tiempo e impacto positivo en la sociedad.”, analizada previamente en el Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética. Para que esto sea posible, es clave mantener el liderazgo doméstico mediante el posicionamiento estratégico a lo largo de Perú y Chile, y el aumento de participación de mercado, tanto en cantidad de salas como en espectadores. En el Perú, hay muchas ciudades con ingresos disponibles desalentadores para el sector de entretenimiento; sin embargo, es innegable reconocer que viene surgiendo un nuevo estrato social emergente soportado por una descentralización en el país. Convencionalmente, la demanda por entretenimiento es producto del mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores. Sin desmerecer lo antes mencionado, es interés de la compañía desarrollar nuevos mercados en zonas inexploradas pudiendo hasta cuestionar su modelo de negocio actual, con el fin de contribuir con la sociedad y ejercer su misión en localidades con recursos económicos de nivel bajo.

La calidad en el servicio y la innovación son también de suma importancia, ya que conlleva a un cliente satisfecho que retornará al cine. Para ello, son importantes dos acciones: (1) innovar en el desarrollo de nuevos productos, ya sea por el nivel de sofisticación de la sala como por la tecnología incremental en los sistemas audiovisuales; y (2) mantener el buen clima laboral entre sus colaboradores, pues tiene alta correlación con la calidez del servicio final que los clientes recibirán; en resumen, crear una experiencia inolvidable al consumidor. Los intereses periféricos vienen a ser el mejoramiento de la rentabilidad y procesos internos que aumenten la eficiencia de la empresa.

5.2. Potencial de Cineplanet

Una de las principales competencias de Cineplanet es la inversión continua en la implementación de nuevas plazas en Perú y Chile. Junto con el respaldo financiero del grupo Intercorp, la compañía es considerada como la primera opción en el desarrollo conjunto de proyectos en los centros comerciales Real Plaza; facilitando así su posicionamiento en el mercado nacional. Otro de los puntos fuertes de la empresa es la implementación de nuevas tecnologías adquiridas a lo largo de los años. La empresa cuenta con proyección laser y sistemas de sonido envolvente de alta calidad, que brindan una experiencia inversiva a los clientes, logrando así diferenciarse por estar a la vanguardia de la tecnología mundial. En la misma línea, Cineplanet promueve la innovación entre sus colaboradores y es pionera en la creación de productos para mercados que buscan un servicio diferenciado.

A pesar de una cultura dinámica y proactiva, junto con un buen clima laboral entre sus colaboradores, la alta rotación en el personal de rango bajo sigue siendo un punto a tomar en consideración. Uno de los posibles factores puede ser la ausencia de procesos internos o estrategias alineadas a la retención del talento humano. Finalmente, la falta de experiencia en mercados internacionales –además del chileno– pone a la firma en desventaja en aras de alcanzar la visión de ser una de las tres cadenas de cine con mayor participación de mercado

de la región Pacífico de Sudamérica. De acuerdo al análisis interno AMOFHIT, el potencial en la administración y gerencia es la capacidad y experiencia de sus directivos y cómo, cada uno de estos, asume la responsabilidad de cada área. Respecto al marketing de la empresa el potencial que tiene son: (a) los locales situados en puntos estratégicos; (b) su participación de mercado; y (c) las promociones de fidelización, entre ellas, la tarjeta se da a los clientes VIP. En las operaciones debe aprovechar su calidad de empresa masiva intermitente y en finanzas, hacer un esfuerzo por mejorar el margen operativo, que, a la fecha, tiene un 1.6% en los resultados. El potencial en recursos humanos se encuentra en contar con gente leal, honesta y con capacidad de trabajo en equipo. Esto les ha permitido estar en el ranking de “Great place to work” por los últimos siete años. Por último, el potencial en información es el uso masivo de canales online y en tecnología, como se mencionó anteriormente: es estar en la vanguardia audiovisual.

5.3. Principios Cardinales de Cineplanet

En el Capítulo III de este documento se hizo un análisis externo de Cineplanet, por medio de tres insumos: (1) la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), en la cual se pudieron identificar las oportunidades y amenazas que tenía la empresa; (2) el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, la cual nos permitió tener visibilidad de la posición de la empresa con relación a sus competidores, sustitutos, proveedores, consumidores y los nuevos entrantes; y (3) el análisis PESTE, para determinar si los factores externos favorecían el desarrollo de la empresa. Todo ello, ha servido para la identificación de los principios cardinales de Cineplanet con relación a su entorno. Según D’Alessio (2015), los principios cardinales están organizados en cuatro factores importantes:

La influencia de terceras partes. D’Alessio (2015) argumenta que “no existen relaciones que sean puramente bilaterales; en todo posible acuerdo o alianza siempre hay terceras partes o más que evalúan que esta se lleve a cabo o no; o evitan que se concrete” (p.

216). Según esta definición, se puede recalcar la relación que tiene Cineplanet con los distribuidores de películas, quienes al final son los principales proveedores del Core Business de la empresa. Debido al alto poder de negociación que tienen los distribuidores, se puede decir que la exhibición de los materiales cinematográficos, por cada sede, depende directamente de estas negociaciones. De manera más trascendental, son los productores de películas quienes impactan directamente en el movimiento de las carteleras por cada país, al tener un consumo de alrededor de un 85% de las producciones de Hollywood, hay una fuerte dependencia de los llamadas *majors*: Disney, Warner Bros., Fox, Universal, Metro Golden Mayer y Universal Studios (Finler, 1998). En la misma línea, según la página web “History Cooperative” (2014), Hollywood, con el tiempo, ha realizado muchas transformaciones a lo largo de su historia y se ha tenido que adaptar a los cambios sociales que se produjeron. Por otro lado, el crecimiento o declive económico en los países influye en las actividades de entretenimiento de su población, entre ellas el cine, “la declinación económica de los 90 causó el mayor declive en la taquilla mundial” (History Cooperative, 2014). Así también, los fabricantes de equipos audiovisuales y el desarrollo tecnológico que generan son un factor clave que puede influir drásticamente en la industria de exhibición de películas. Por último, con respecto al gobierno peruano y las regulaciones nacionales, no se entra a mucho detalle porque actualmente según la constitución no existe alguna ley que beneficie o afecte a las cadenas de cine.

Lazos pasados y presentes. D’Alessio (2015) fundamenta que es importante “analizar cómo han rivalizado históricamente los competidores y si esta competencia ha sido leal o afectada por malas artes y acciones de competidores desleales”. Una vez más, se recalca la relación de las cadenas de cine con los distribuidores, al ser relaciones bilaterales, la competitividad de cada empresa depende del poder de negociación que tiene frente a los distribuidores, es así que cada empresa viene siguiendo sus propias estrategias sacando

provecho de las oportunidades. Otro hito importante en la industria del cine mundial fue la llamada *digitalización*, este término corresponde al cambio de tecnología digital por la analógica, motivada por el ahorro en la elaboración de materiales audiovisuales al utilizar films de 35mm en vez de contenido virtual; al tener un impacto global, los exhibidores más pequeños, que no pudieron adaptarse a la nueva tecnología, eventualmente tuvieron que salir del mercado o vender sus activos a compañías con mayor poder adquisitivo.

El contra-balance de intereses. D'Alessio (2015) en su obra manifiesta que “ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización”. Esta herramienta es útil al momento de analizar actuales o futuras alianzas estratégicas y prevenir una reacción de la competencia. Se puede decir que el sector de exhibición de películas es una industria muy ambiciosa; que los competidores siempre van a estar pendientes de cualquier táctica o alianza estratégica en el mercado. Dado el bajo poder de negociación que tienen con los distribuidores, hay poca diferenciación en los precios; por lo tanto, es más conveniente aumentar de la mejor manera posible la demanda y el posicionamiento en el mercado. Por ejemplo, uno de los casos más resaltantes en el año 2015 fue cómo la cadena de cines Cinemark estableció una alianza estratégica con la cadena farmacéutica Mifarma, dos industrias que no tienen mucha relación pero que se alían para crear un beneficio compartido. Dicho sea de paso, como respuesta a esta estrategia, también se resalta el vínculo de Cineplanet con los miembros del grupo Intercorp, los cuales brindan ofertas especiales para un beneficio bilateral.

La conservación de los enemigos. D'Alessio (2015) ve este punto como un incentivo de las empresas a competir. Un mercado dinámico, que les motive a crecer y a expandirse. El mercado local se puede decir que tienen comportamientos oligopolísticos, con lo cual, se entendería que las empresas no estén tan motivadas a crecer. No obstante, en realidad las ambiciones de Cineplanet son diferentes, la empresa no busca solo ser la mejor del Perú sino

estar dentro del top tres de la región del Pacífico de Sudamérica. Los mayores competidores de Cineplanet son Cinemark y Hoyts en Perú y Chile respectivamente, y son estas cadenas las que, eventualmente, lanzan nuevos productos al mercado, diversificando su oferta y atrayendo más clientes. Por lo tanto, Cineplanet desarrolla estrategias defensivas para contrarrestar los movimientos de sus competidores, más aun, promueve la innovación dentro de la compañía en la búsqueda de brindar una experiencia inolvidable a sus clientes, difícilmente replicable por sus rivales.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de Cineplanet (MIO)

Según el análisis previo, se ha logrado identificar los intereses de Cineplanet, el potencial organizacional y los principios cardinales. Lo cual permite entender claramente la situación de la empresa y proceder a realizar la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO); la cual está representada en la Tabla 22.

Tabla 22

Matriz de Intereses Organizacionales – MIO de Cineplanet

Matriz de Intereses de la Organización	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Aumento de la participación de mercado	Cineplanet	(Cinemark, UVK, Hoyts)	Hollywood, Independientes
Aumentar la eficiencia operativa		Cineplanet	Distribuidores, Clientes
Mejorar la calidad de servicio		Cineplanet, Cinemark, UVK Multicines, Hoyts (Industria)	Clientes, Comunidad
Mantener el buen clima laboral	Cineplanet		Comunidad
Desarrollo de nuevos productos		Cineplanet, (Cinemark, UVK, Hoyts)	Clientes
Promover la reducción de la piratería de películas	Cineplanet, Cinemark, UVK, Hoyts		Comunidad

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Debido a la dinámica de la industria y el crecimiento de la empresa, el horizonte de tiempo de los objetivos a largo plazo para Cineplanet es de 5 años. Según D'Alessio (2015) “los OLP representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas; las cuales conducen hacia la visión establecida”. En base a esta definición, estos objetivos de largo plazo están orientados a la visión de la empresa y los intereses de la misma. A continuación, se plantean los siguientes objetivos de largo plazo:

OLP 1

Al 2021, el número de espectadores totales de Cineplanet en el ejercicio del mismo año será mayor a 38.7 millones en Perú.

Al 31 de diciembre del 2015, los espectadores totales en el ejercicio del año fueron 29.3 millones y representaron el 46.6% del mercado doméstico.

En la Tabla 23 se muestran tanto el mercado total como la población en Perú entre los años 2005 y 2015; el resultado de la correlación entre ambas variables revela una dependencia entre los años 2007 y 2015, tal como se muestra en la Figura 22. Siguiendo la curva de tendencia y asumiendo la proyección de la población para Perú (INEI, 2016) y un crecimiento orgánico de alrededor de 3.5% anual de la empresa a partir del año 2019, el market share será de 38,774,762 espectadores, es decir, la firma tendrá el 60.79% del mercado en el año 2021. El cálculo se detalla en la Tabla 24.

OLP 2

Al 2021, se contará con una participación de mercado superior al 10% en Colombia y 12% en Ecuador.

Actualmente la compañía no está presente en estos países.

Según lo planteado, los dos primeros objetivos a largo plazo están enfocados a la participación de mercado tanto en la casa matriz (Perú), como en su subsidiaria en Chile y en los eventuales mercados de Colombia y Ecuador. Por otro lado, según el Ministerio de Cultura en Colombia (El Tiempo, 2015), la industria de exhibición de películas cuenta con muchos jugadores independientes que podrían representar oportunidades futuras para Cineplanet, la tercera empresa con mayor participación de mercado es Procinal, con alrededor del 10% del mercado. De la misma manera, el tercer jugador más grande de Ecuador es Multicines (Concejo Nacional de Cinematografía del Ecuador, 2015) y Cineplanet necesita lograr una participación mínima del 12% de la industria en este país.

Tabla 23

Población vs. Mercado total - Perú

Año	Población	Mercado Total
2005	27,810,540	14,500,000
2006	28,151,443	15,000,000
2007	28,481,901	15,200,000
2008	28,807,034	17,500,000
2009	29,132,013	20,000,000
2010	29,461,933	22,500,000
2011	29,797,694	27,500,000
2012	30,135,875	31,000,000
2013	30,475,144	34,000,000
2014	30,814,175	37,000,000
2015	31,151,643	46,000,000

Nota. Modificado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 18), por Cineplanet, 2016, Lima, Perú y *Población 2000 al 2015* INEib, 2016, Lima, Perú.

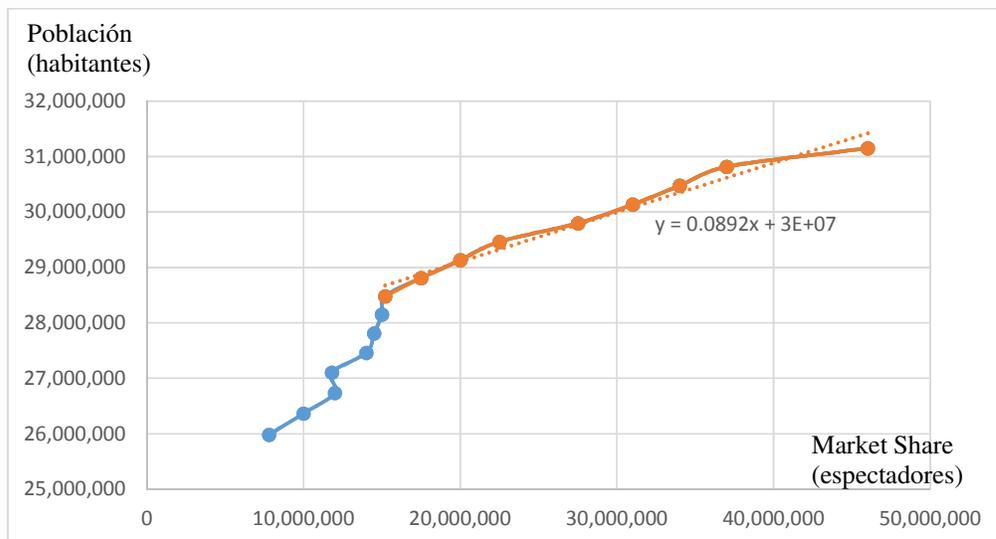


Figura 22. Correlación entre Población y mercado total - Perú.

Tabla 24

Proyección de Market share en Cineplanet - Perú

Año	Población	Mercado total	Market Share (%)	Market Share (espectadores)
2016	31,488,625	45,170,522	50.00%	22,585,261
2017	31,826,018	48,952,955	50.00%	24,476,477
2018	32,162,184	52,721,632	50.00%	26,360,816
2019	32,495,510	56,458,471	53.57%	30,244,803
2020	32,824,358	60,145,107	57.18%	34,390,972
2021	33,149,016	63,784,771	60.79%	38,774,762

Nota. Modificado de *Memoria Anual de Cineplanet* (p. 18), por Cineplanet, 2016, Lima, Perú y *Población 2000 al 2015* INEib, 2016, Lima, Perú.

OLP 3

Al 2021, se lanzarán al mercado cinco productos innovadores.

Actualmente Cineplanet lanza un producto cada dos años.

El tercer objetivo a largo plazo está enfocado en la capacidad de innovación de la organización. Cineplanet busca haber desarrollado por lo menos cinco productos innovadores para el año 2021 ¿Pero por qué cinco y no más? A pesar que la tecnología avanza muy rápido, en la industria del cine no es así. Cineplanet en el 2013 lanza el formato de salas Prime y pasaron dos años para que lance el formato Extreme. Esto no solo se debe al alto costo de

inversión, sino también a que el formato original del cine es difícil de reemplazar, no hay tantas opciones como sucede en otras industrias. Ya se tiene en mente la implementación de salas “kids” para niños, 4D y también las salas de realidad aumentada en un futuro medio. Lo cual permite tener alcance a un mayor mercado potencial. Añadir cinco formatos en la cartera de productos es una meta ambiciosa, pero tiene la expectativa que, con la ayuda del desarrollo tecnológico, se pueda lograr este objetivo.

OLP 4

Al 2021, se tendrá un índice de satisfacción al cliente de 85 %.

Actualmente la compañía no cuenta con un sistema de medición de este indicador.

El cuarto objetivo a largo plazo está orientado en el grado de satisfacción del consumidor. Cineplanet actualmente no cuenta con ningún ratio que refleje la satisfacción del cliente, por tal motivo es muy difícil para la organización obtener la percepción del mercado y evolucionar de acuerdo a sus preferencias. De acuerdo con un análisis estadístico realizado en México por la “Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo RIDE” (2011), se obtiene un promedio general para las salas de Cinépolis. En este estudio toman en cuenta factores como (a) elementos tangibles, (b) fiabilidad, (c) capacidad de respuesta, (d) seguridad, (e) empatía. Dicha estadística refleja el promedio general de clientes satisfechos, tomando en cuenta los factores mencionados. El resultado es de 77.04%; este estudio da una idea a Cineplanet sobre cómo poner un mínimo porcentual. El objetivo es mejorar este índice, poniendo una cifra realista y alcanzable, y también coger los factores tomados en cuenta para crear un sistema de medición frecuente para los espectadores. Para este caso, Cineplanet se traza lograr un índice de satisfacción del 85% para el 2021.

OLP 5

Al 2021, Cineplanet se mantendrá en las cinco primeras posiciones del ranking GPTW en Perú y dentro de las 10 primeras posiciones en el ranking en Chile.

Actualmente la firma ocupa el puesto 7 en el ranking de Perú y no participa en el ranking en Chile.

Este objetivo a largo plazo apunta a mantener una posición dentro de las cinco mejores empresas para trabajar en el Perú desde el año 2016 al 2021 y dentro de las diez mejores posiciones para trabajar en Chile. Este objetivo va de la mano con el interés de Cineplanet en desarrollar a su personal y mantener el buen clima laboral dentro de la organización.

5.6. Conclusiones

El Capítulo V refleja los intereses que tiene Cineplanet, entre los cuales se hace hincapié en los intereses vitales de incrementar una participación de mercado que le permita un buen respaldo al momento de expandirse en la región. Como intereses importantes para la empresa, buscan incrementar siempre la satisfacción del cliente, implementando nuevas tecnologías y mejorando también el servicio. Y como intereses periféricos buscan, además, consolidar las áreas internas de la empresa y reducir la alta rotación que actualmente hay. En lo que respecta al potencial, es importante destacar el hecho que Cineplanet forma parte de Intercorp, y gracias a esto se puede considerar que hay una gran ventaja frente a la competencia debido a los múltiples beneficios que obtiene como, por ejemplo, el financiero y el de expansión. Sin embargo, en este rubro, la empresa debe mejorar algunos puntos flojos como la alta rotación ya antes mencionada, y también una mejora de publicidad para que el mercado potencial pueda percibir todas las virtudes que tiene Cineplanet.

Como principios cardinales, lo más importante que se puede destacar es la repercusión de los productores de películas que tiene la industria y como los temas políticos, sociales, económicos y tecnológicos pueden afectarle. Además, afortunadamente, se considera que no hay una competencia que cometa acciones ilícitas e inmorales, por lo que la empresa puede estar tranquila en esa parte. Y es que Cineplanet tiene una motivación más ambiciosa que los intereses del mercado, la cual es llegar a expandirse, alcanzando un número de asistentes por

año de 39 millones. Además, buscan incrementar la incursión en países de la región pacífico de Sudamérica como Ecuador y Colombia. Además, lanzar un producto innovador en el mercado anualmente hasta el 2021. Junto con eso, lograr un índice de satisfacción al cliente del 85%, creando parámetros y ratios que midan dicha satisfacción. Y finalmente, formar parte de los 5 primeros puestos en Great Place to Work (GPTW); tomando en cuenta que durante los 7 últimos años ha formado parte de los 10 primeros puestos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo desarrolla las estrategias para Cineplanet, para lo cual, se procede a analizar las condiciones actuales de la empresa a través de las siguientes matrices: (1) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (2) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA); (3) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (4) Matriz Interna-Externa (MIE); (5) Matriz Gran Estrategia (MGE); y (6) la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). Consecutivamente, el análisis de las estrategias es complementado con: (1) la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE); (2) la Matriz de Rumelt (MR); y (3) la Matriz de Ética (ME). Esta etapa es muy importante para el desarrollo del proceso estratégico porque se definirán así las estrategias que llevarán a Cineplanet a alcanzar su visión.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A través de D'Alessio (2015), podemos dar cuenta de que el análisis FODA, empleado por la mayoría de personas que se dedican de profesión a la administración y gerencia, se utiliza de manera incompleta. D'Alessio (2015) plantea que, en primer lugar, para realizar una matriz FODA “se debe copiar las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI”. Por tanto, quiere decir que, a pesar de los datos intuitivos del FODA, es conveniente realizar un análisis más profundo al momento de colocar estos datos. D'Alessio argumenta también que “se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, FA, DO, DA), generando principalmente las estrategias externas específicas y, eventualmente, las estrategias internas”. Después de entrelazar los factores internos y externos, se ha podido obtener 20 estrategias donde 6 son estrategias de FO (Explotar), 4 son estrategias FA (Confrontar), 4 son estrategias de DO (Búsqueda) y 3 son estrategias de DA (Evitar). En la siguiente lista se detalla las estrategias ya mencionadas:

Explotar (Estrategia FO)

1. Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales.
2. Aumentar la participación de mercado en el segmento VIP.
3. Aumentar la cantidad de módulos de autoservicio y de otras plataformas tecnológicas para dar una mejor experiencia al consumidor y fidelizarlo.
4. Aumentar la inversión en investigación y desarrollo para mantener la posición de vanguardia en tecnología.
5. Construir auditorios en los centros comerciales Real Plaza (Grupo Intercorp).
6. Expandir la marca a Ecuador y Colombia.

Confrontar (Estrategia FA)

1. Rediseñar los programas de fidelización para hacer que el cliente prefiera ir al cine frente a otras alternativas.
2. Alianzas estratégicas que promuevan el cine como la principal actividad de entretenimiento en la región.
3. Alianzas estratégicas con distribuidores de la región para negociar las películas taquilleras a mayor escala.
4. Sistema de streaming.

Buscar (Estrategia DO)

1. Programa de mantenimiento en infraestructura, en conjunto con el grupo Intercorp.
2. Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados.
3. Plataformas de autoservicio (boletería y confitería) en todas las sedes.

Evitar (Estrategia DA)

1. Calidad de servicio y la experiencia del cliente.
2. Optimizar y homogeneizar el servicio, tomando en cuenta las leyes y regulaciones de cada mercado.

3. Reforzar las relaciones con los productores nacionales.

Luego de crear estrategias que afronten estas diversas circunstancias; en la Tabla 25 se adjunta la matriz FODA, la cual permite ver cómo estas estrategias nacen a raíz de la interrelación de los factores internos y externos de Cineplanet.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA (SPACE, por sus siglas en inglés) tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo (D' Alessio, 2015); en este caso, se usará esta matriz para determinar la postura estratégica de Cineplanet frente a la industria en la que opera.

La Figura 23 muestra la matriz PEYEA de Cineplanet, la misma que ha sido alimentada por los factores constituyentes detallados en la Tabla 26. La compañía presenta una postura estratégica agresiva, pues cuenta con una alta fortaleza financiera (FF) en un entorno con una alta fortaleza de la industria (FI). Los resultados del polígono en torno al vector de posicionamiento son: (1) muy buena fortaleza financiera; (2) muy buena fortaleza de la industria; (3) aceptable estabilidad del entorno; y (4) buena ventaja competitiva. Las opciones de estrategias a seguir son: diversificación, intensivas e integración.

Tabla 25

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> Liderazgo en participación y capacidad instalada en el mercado peruano Respaldo financiero de grupo Intercorp Pioneros en el desarrollo de mercados para segmento VIP (Salas Prime) Desarrollo de programa de fidelización (Planet Premium) Buen clima laboral Alta inversión en investigación y desarrollo Posicionamiento en la mayoría de provincias/regiones Uso eficiente de economías de escala 	<ol style="list-style-type: none"> Confortabilidad en los asientos Falta de uniformidad en la atención al cliente dependiendo de la localización del cine Alta rotación de personal (Staff) Ausencia de mantenimiento de la infraestructura Falta de experiencia en nuevos mercados
Oportunidades		
<ol style="list-style-type: none"> Aumento de C. Comerciales y descentralización en Perú y Chile Crecimiento continuo de la economía del país Crecimiento económico de la región Desarrollo del e-Commerce Competidores independientes en Colombia (18% del mercado) Desarrollo tecnológico de la industria Crecimiento de la taquilla (box office) en la región 	<ol style="list-style-type: none"> Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales. (F1, F7, O1, O2, O7) Aumentar la participación de mercado en el segmento VIP. (F3, F4, O2, O3, O7) Aumentar la cantidad de módulos de autoservicio y de otras plataformas tecnológicas. (F4, F6, O4, O6) Aumentar la inversión en investigación y desarrollo. (F6, O3, O6) Construir auditorios en los centros comerciales Real Plaza (Grupo Intercorp). (F1, F7, O1, O2) Expandir la marca a Ecuador y Colombia. (F7, F6, O3, O7, O6) 	<ol style="list-style-type: none"> Programa de mantenimiento en infraestructura en conjunto con el grupo Intercorp. (D4, O1, O2, O3) Nuevos productos con tecnología incremental en mercados ya posicionados. (D5, O6, O7) Plataformas de autoservicio (boletería y confitería) en todas las sedes. (D2, D3, O3, O2, O7)
Amenazas		
<ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de compañías de streaming Piratería Regulaciones locales y leyes en los diferentes países Alto poder de negociación de distribuidores Falta de producción de películas taquilleras 	<ol style="list-style-type: none"> Rediseñar los programas de fidelización. (F4, A1, A2) Alianzas estratégicas y promover el cine como la principal actividad de entretenimiento en la región. (F1, F2, F8, A1, A2, A3) Alianzas estratégicas con distribuidores de la región. (F7, F8, A4, A5) Sistema de streaming. (F6, A1, A2) 	<ol style="list-style-type: none"> Calidad de servicio y la experiencia del cliente. (D2, A1, A2) Optimizar y homogeneizar el servicio, tomando en cuenta las leyes y regulaciones de cada mercado. (D2, D5, A3) Reforzar las relaciones con los productores nacionales. (D5, A4, A5)

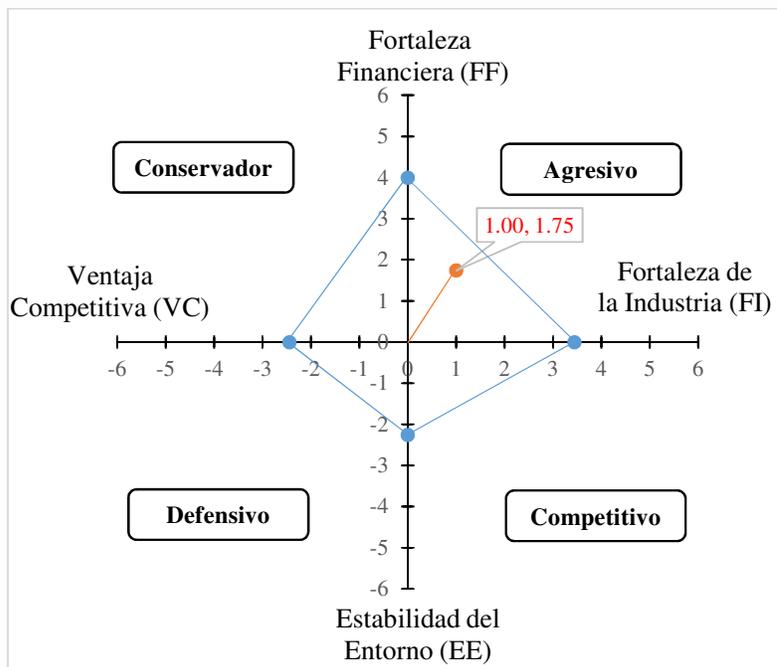


Figura 23. Matriz PEYEA de Cineplanet.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) se puede emplear tanto para comparar o evaluar el desempeño de la empresa frente a otras de la misma industria y también para comparar el portafolio de productos dentro de una misma empresa. Para ello, la matriz está compuesta de cuatro cuadrantes, en el eje X se encuentra la “Posición de la participación de mercado relativa en la industria y la Generación de Caja”, mientras que en el eje Y se ubica la “Tasa de crecimiento de las ventas en la industria y Uso de caja”.

De este modo, dado que Cineplanet actualmente opera en dos países y ofrece diferentes productos en su portafolio, se han elaborado dos matrices para los casos de Perú (ver Figura 24) y Chile (ver Figura 25), comparando a Cineplanet con los competidores en cada mercado.

Tabla 26

Factores de la Matriz PEYEA de Cineplanet

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno de la inversión	5
2. Tasa de Inflación	3	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de los productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada de mercados	5	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de los precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y experiencias	4
Promedio - 6 =	-2.25	Promedio =	4.00
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	3	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/utilización del capital	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio =	<u>3.44</u>	Promedio - 6 =	<u>-2.44</u>
X = FI + VC =	1.00	Y = EE + FF =	1.75



Figura 24. Matriz BCG de Cineplanet - Perú.

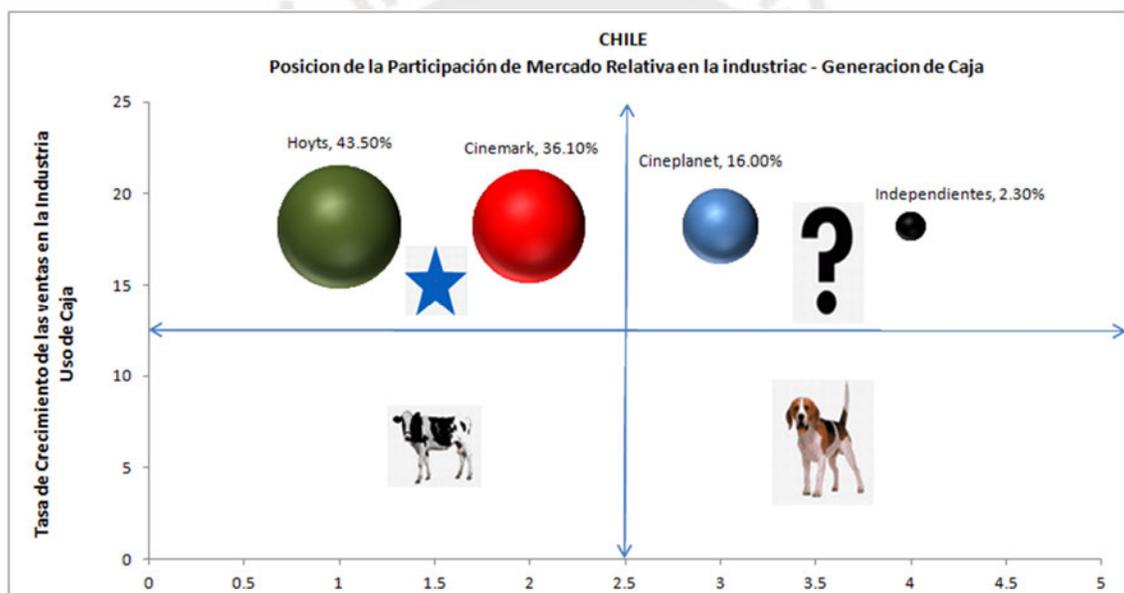


Figura 25. Matriz BCG de Cineplanet - Chile.

Como se puede apreciar en la Figura 24, Matriz BCG de Cineplanet en Perú, la compañía está situada en el cuadrante de estrellas, debido a que la industria en el país goza de una alta tasa de crecimiento de las ventas (entre el 2014 y el 2015 la tasa de crecimiento de ventas en la industria fue de alrededor de 14%) y, además, de la mayor participación de mercado (46.3%), seguida por Cinemark (20%), Cinestar (13.2%), y UVK (7.4%)

(Cineplanet, 2016). De este modo, las estrategias a seguir según la MBCG son las de integración (distribución), intensivas y las aventuras conjuntas (unir fuerzas con empresas en otros mercados para desarrollar mercado). Siguiendo lo estipulado por la matriz MBCG, Cineplanet buscará desarrollar nuevos mercados (estrategia que se alinea con sus objetivos de largo plazo) tales como el Colombiano y el Ecuatoriano en los siguientes 5 años de acuerdo a las estrategias intensivas.

Por otro lado, como se muestra en la Figura 25, la posición de la empresa en la matriz BCG frente a otros competidores del mercado Chileno se encuentra en el cuadrante de las interrogantes o signos de interrogación debido a su menor participación de mercado (16%, mientras que otros competidores como Cinemark y Hoyts cuentan con 36.1% y 43.5% respectivamente), y a una industria con una tasa de crecimiento en ventas relativamente alta (las ventas en la industria crecieron alrededor del 18%) (CAEM, 2015). Para este caso, la MBCG sugiere decidir entre fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir, es así que Cineplanet decide fortalecerse en el mercado Chileno a través de una estrategia intensiva como penetrar en este mercado con el respaldo financiero de la filial en Perú, la cual goza de la más grande participación de mercado.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), la matriz MIE fue desarrollada por Mckinsey & Company para General Electric como matriz de portafolio. Esta matriz se basa en dos dimensiones que son los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI. En la Figura 26 se puede observar el resultado de la MIE para Cineplanet considerando los puntajes ponderados EFE (2.7) y EFI (2.89) obtenidos en la Tabla 9 y Tabla 21 respectivamente. Como resultado, se obtiene que Cineplanet se encuentra ubicado en la región V, por lo que se deberían usar estrategias de penetración en el mercado o desarrollo de producto.

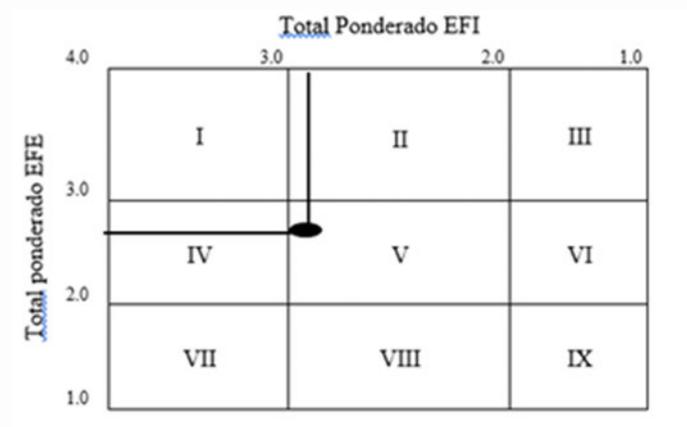


Figura 26. Matriz MIE de Cineplanet.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz MGE ayuda a elegir cuál es la estrategia idónea para el plan estratégico. Se basa en 2 factores el crecimiento del mercado que puede ser considerado rápido o lento y la posición competitiva que puede ser débil o fuerte. En la Figura 27 se puede observar el resultado de la MGE.

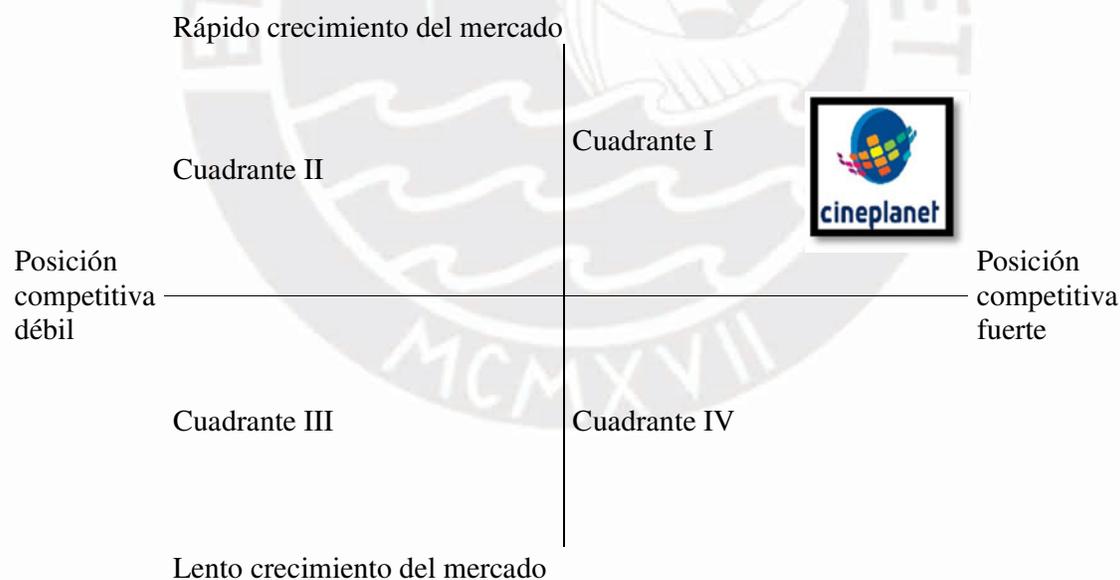


Figura 27. Matriz GE de Cineplanet.

Debido al rápido crecimiento del mercado del cine y la posición competitiva fuerte de Cineplanet, la empresa se ubica en el cuadrante I; lo que indica que se podría hacer las siguientes estrategias según Christensen, Berg y Slater (1976), con un enfoque en desarrollo

de mercados, penetración de mercados, desarrollo de producto, integración vertical hacia adelante o atrás, integración horizontal o diversificación concéntrica.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) se constituye en función a las matrices anteriores: (a) la MFODA; (b) la MPEYEA; (c) la MBCG; (d) la MIE; y (e) la MCG. En la Tabla 27 se puede apreciar el resumen de todas las estrategias, luego de la evaluación, las que obtuvieron mayor puntaje fueron seis: (1) Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales; (2) Aumentar la participación de mercado del segmento VIP; (3) Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp); (4) Expandir la marca a Ecuador y Colombia; (5) Sistema de streaming; y (6) Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En línea con la MDE, la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico utilizará las seis estrategias mencionadas anteriormente. Además, dado que Cineplanet promueve la innovación dentro de la compañía, se evaluará la estrategia “Plataformas de autoservicio en boletería y confitería de todas las sedes (programa Chaplin)”, como sustenta D’Alessio (2015), la tecnología es una gran facilitador en la economía globalizada, por ende, esta estrategia tiene un gran potencial para alcanzar los OLP. Estas siete estrategias son evaluadas en la Tabla 28 junto con los factores críticos de éxito y sus respectivos pesos relativos, que fueron explicados anteriormente en la MEFE y MEFI. El resultado de la MCPE muestra seis estrategias con un puntaje mayor a 5 y que serán retenidas para las siguientes evaluaciones.

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica de Cineplanet

N°	Estrategia externa / interna	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Desarrollo de mercado	Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales. (F1, F7, O1, O2, O7)	X	X	X		X	4
2	Penetración en el mercado	Aumentar la participación de mercado en el segmento VIP. (F3, F4, O2, O3, O7)	X	X	X	X	X	5
3	Mejoramiento Continuo de Procesos	Aumentar la cantidad de los módulos de autoservicio y de otras plataformas tecnológicas. (F4, F6, O4, O6)	X					1
4	Gerencia de procesos	Aumentar la inversión en investigación y desarrollo. (F6, O3, O6)	X		X			2
5	Penetración en el mercado	Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp). (F1, F7, O1, O2)	X	X	X	X	X	5
6	Desarrollo de mercado	Expandir la marca a Ecuador y Colombia. (F7, F6, O3, O6, O7)	X	X	X		X	4
7	Reingeniería	Rediseñar los programas de fidelización. (F4, A1, A2)	X					1
8	Alianza Estratégica	Alianzas estratégicas y promover el cine como la principal actividad de entretenimiento en la región. (F1, F2, F8, A1, A2, A3)	X					1
9	Alianza Estratégica	Alianzas estratégicas con distribuidores de la región. (F7, F8, A4, A5)	X					2
10	Diversificación concéntrica	Sistema de streaming. (F6, A1, A2)	X	X	X		X	4
11	Mejoramiento Continuo de Procesos	Programa de mantenimiento en infraestructura en conjunto con el grupo Intercorp. (D4, O1, O2, O3)	X					1
12	Desarrollo de producto	Nuevos productos con tecnología incremental en mercados ya posicionados. (D5, O6, O7)	X	X	X	X	X	5
13	Mejoramiento Continuo de Procesos	Plataformas de autoservicio (boletería y confitería) de todas las sedes. (D2, D3, O2, O3, O7)	X					1
14	Mejoramiento Continuo de Procesos	Calidad de servicio y la experiencia del cliente. (D2, A1, A2)	X					1
15	Mejoramiento Continuo de Procesos	Optimizar y homogeneizar el servicio, tomando en cuenta las leyes y regulaciones de cada mercado. (D2, D5, A3)	X					1
16	Alianza Estratégica	Reforzar las relaciones con los productores nacionales. (D5, A4, A5).	X					1

Tabla 28

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de Cineplanet

Factores Clave de Éxito	Peso	Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales		Aumentar la participación de mercado del segmento VIP		Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp)		Expandir la marca a Ecuador y Colombia		Sistema de streaming		Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados		Plataformas de autoservicio (boletería y confitería) en todas las sedes	
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades															
1. Aumento de C. Comerciales y descentralización en Perú y Chile	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48
2. Crecimiento continuo de la economía del país	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
3. Crecimiento económico de la región	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4. Desarrollo del e-Commerce	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
5. Competidores independientes en Colombia (18% del mercado)	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06
6. Desarrollo tecnológico de la industria	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7. Crecimiento de la taquilla (box office) en la región	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24
Amenazas															
1. Desarrollo de compañías de streaming	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	1	0.12
2. Piratería	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12
3. Regulaciones locales y leyes en los diferentes países	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4. Alto poder de negociación de distribuidores	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04
5. Falta de producción de películas taquilleras	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Fortalezas															
1. Liderazgo en participación y capacidad instalada en el mercado peruano	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48
2. Respaldo financiero de grupo Intercorp	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
3. Pioneros en el desarrollo de mercados para segmento VIP (Salas Prime)	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3
4. Desarrollo de programa de fidelización (Planet Premium)	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
5. Buen clima laboral	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
6. Alta inversión en investigación y desarrollo	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2
7. Posicionamiento en la mayoría de provincias/regiones	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	1	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33
8. Uso eficiente de economías de escala	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06
Debilidades															
1. Confortabilidad en los asientos	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
2. Falta de uniformidad en la atención al cliente dependiendo de la localización del cine	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
3. Alta rotación de personal (Staff)	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44
4. Ausencia de mantenimiento de la infraestructura	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5. Falta de experiencia en nuevos mercados	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06
Total	2.00	5.4		5.69		5.23		5.19		4.25		5.16		5.06	

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según se indica D'Alessio (2015), la finalidad de la matriz Rumelt es filtrar las estrategias retenidas en la matriz MCPE, según los siguientes criterios: (1) consistencia, las estrategias no deben presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (2) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este se ocurran; (3) ventaja, las estrategias deben proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en las áreas selectas de la actividad; y (4) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

Siguiendo los criterios antes mencionados, se evaluaron las estrategias retenidas de la matriz MCPE para el caso de Cineplanet, los resultados son mostrados en la Tabla 29. Como se puede observar, las estrategias retenidas son consistentes, consonantes, proveen ventaja a la empresa y son factibles de ejecutar.

Tabla 29

Matriz de Rumelt de Cineplanet

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 Aumentar la participación de mercado del segmento VIP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Expandir la marca a Ecuador y Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5 Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6 Plataformas de autoservicio (boletería y confitería) en todas las sedes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

Otra matriz empleada para filtrar las matrices retenidas de la MCPE es la Matriz de Ética, en este caso se verificarán que las estrategias resultantes al análisis no violen aspectos relacionados a los derechos, la justicia y sean buenas para fines utilitarios (D'Alessio, 2015). En la Tabla 30 se muestra el resultado de la ME, las estrategias retenidas no violan los criterios de ética evaluados, por lo tanto, serán consideradas en las siguientes matrices.

Tabla 30

Matriz de Ética

Estrategias específicas	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho de la Vida	Impacto en el derecho a la Propiedad	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de Compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos		
E1 Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
E2 Aumentar la participación de mercado del segmento VIP	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí	
E3 Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp)	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí	
E4 Expandir la marca a Ecuador y Colombia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	Sí	
E5 Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados. Plataformas de autoservicio	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí	
E6 (boletería y confitería) en todas las sedes	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí	

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 31 se muestran las estrategias retenidas que han pasado por las matrices filtro antes mencionadas y cumplen con todos los requisitos para poder implementarlas; también, se muestran las estrategias de contingencia que se podrán utilizar si hubiera algún problema con la implementación de alguna estrategia retenida.

Tabla 31

Estrategias retenidas y de contingencia

<u>Estrategias Retenidas</u>
Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales
Aumentar la participación de mercado del segmento VIP
Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp)
Expandir la marca a Ecuador y Colombia
Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados
Plataformas de autoservicio (boletería y confitería) en todas las sedes
<u>Estrategias de Contingencia</u>
Primer grupo de contingencia
Segundo grupo de contingencia
Sistema de streaming
Tercer grupo de contingencia
Aumentar la cantidad de los módulos de autoservicio y de otras plataformas tecnológicas
Aumentar la inversión en investigación y desarrollo
Rediseñar los programas de fidelización.
Alianzas estratégicas y promover el cine como la principal actividad de entretenimiento en la región
Alianzas estratégicas con distribuidores de la región
Programa de mantenimiento en infraestructura en conjunto con el grupo Intercorp
Estandarizar la calidad de servicio y la experiencia del cliente
Optimizar y homogeneizar el servicio, tomando en cuenta las leyes y regulaciones de cada mercado
Reforzar las relaciones con los productores nacionales

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 32 se muestra la Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo, dicha matriz nos permite verificar si estas estrategias tienen potencial para alcanzar los objetivos a largo plazo. Todas las estrategias se correlacionan con, al menos, un objetivo a largo plazo, por ende, ninguna de ellas se considera como estrategia de contingencia.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos permite analizar las estrategias retenidas de Cineplanet, y evaluar el riesgo que tiene al momento de comparar dichas estrategias con las posibilidades que tienen los competidores, las amenazas y los sustitutos; por medio de esta matriz, se puede anticipar a una reacción del mercado al momento de implementar las estrategias. En la Tabla 33 se muestran las posibles reacciones que la industria puede tomar al momento de implementar las estrategias retenidas planteadas para Cineplanet.

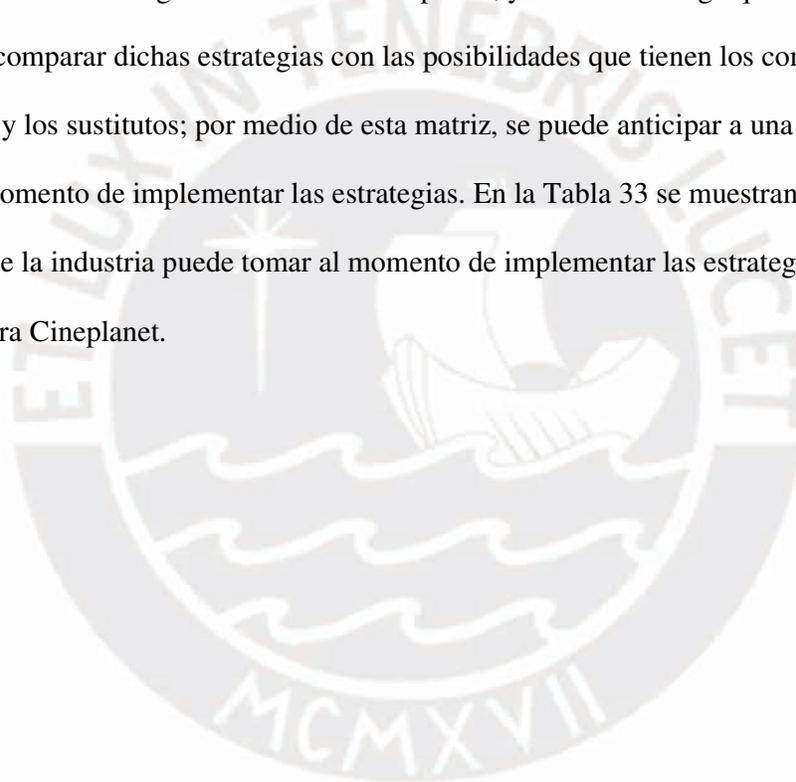


Tabla 32

Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo

		Visión				
		Al año 2021, ser una de la 3 cadenas con mayor participación de mercado en cada uno de los países de la región Pacífico en Sudamérica (Perú, Chile, Colombia y Ecuador), reconocida por su innovación constante, excelente nivel de servicio, sostenibilidad en el tiempo e impacto positivo en la sociedad				
N Estrategia		Objetivos a Largo Plazo				
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
		Al 2021, el número de espectadores totales de Cineplanet en el ejercicio del mismo año será mayor a 38.7 millones en Perú	Al 2021, se contará con una participación de mercado superior al 10% en Colombia y 12% en Ecuador	Al 2021, se lanzarán al mercado cinco productos innovadores	Al 2021, se tendrá un índice de satisfacción al cliente de 85 %	Al 2021, Cineplanet se mantendrá en las cinco primeras posiciones del ranking GPTW en Perú y dentro de las 10 primeras posiciones en el ranking en Chile
1	Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales	X	X			
2	Aumentar la participación de mercado del segmento VIP	X	X	X		
3	Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp)	X				
4	Expandir la marca a Ecuador y Colombia		X			
5	Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados	X		X	X	
6	Plataformas de autoservicio (boletería y confitería) en todas las sedes	X		X	X	X

Tabla 33

Matriz PC

	Posibilidades Competidor 1	Posibilidades Competidor 2	Posibilidades Competidor 3	Posibilidades Sustituto 1	Posibilidades Sustituto 2	Posibilidades Sustituto 3	Posibilidades Entrante 1	Posibilidades Aliados 1
Estrategias retenidas	Cinemark	Multicines UVK	Cinépolis	Netflix	Amazon	Piratería	Theaters AMC	Intercorp
1 Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales	Enfrenta ligeramente	Enfrenta ligeramente	Enfrenta ligeramente	No enfrenta	No enfrenta	No enfrenta	No enfrenta	Colabora
2 Aumentar la participación de mercado del segmento VIP	Enfrenta	Enfrenta	Enfrenta ligeramente	Enfrenta ligeramente	Enfrenta ligeramente	No enfrenta	Enfrenta ligeramente	Colabora
3 Construir auditorios en los centros comerciales Real Plaza (Grupo Intercorp)	No enfrenta	No enfrenta	No enfrenta	No enfrenta	No enfrenta	No enfrenta	No enfrenta	Fomenta
4 Expandir la marca a Ecuador y Colombia	Enfrenta	No Enfrenta	Enfrenta	Enfrenta	Enfrenta	No enfrenta	Enfrenta	Indiferente
5 Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados	Enfrenta	Enfrenta ligeramente	Enfrenta	Enfrenta	Enfrenta	No enfrenta	Enfrenta	Colabora
6 Plataformas de autoservicio (boletería y confitería) en todas las sedes	Enfrenta	Enfrenta ligeramente	Enfrenta	No enfrenta	No enfrenta	No enfrenta	Enfrenta	Colabora

6.13. Conclusiones

Este capítulo ha permitido desarrollar seis matrices del plan estratégico: (1) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (2) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA); (3) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (4) Matriz Interna-Externa (MIE); (5) Matriz Gran Estrategia (MGE); y (6) la Matriz de Decisión Estratégica (MDE); mismas que han sido complementadas con tres matrices filtro: (1) la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE); (2) la Matriz de Rumelt (MR); y (3) la Matriz de Ética (ME). Los insumos para elaborar las matrices fueron los factores internos y externos enfocados en la visión, misión y objetivos a largo plazo. Como resultado de esta evaluación, se han planteado seis estrategias: cinco estrategias intensivas (desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto); y una estrategia interna (mejoramiento continuo de procesos).

En la misma línea, es importante recalcar que las condiciones externas son favorables pues existen oportunidades tanto en el Perú como en los demás países de interés de la compañía. Al ocupar el cuadrante maxi-maxi en la MFODA, la compañía deberá explotar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que presenta el entorno. De la misma forma, se debe aprovechar el factor tecnológico para lanzar nuevos productos en los mercados ya posicionados y, con ello, mejorar la experiencia del cliente, lo cual permitirá que Cineplanet se diferencie por su innovación constante y buen nivel de servicio. Estas estrategias buscarán clientes satisfechos y fieles a través de una oferta variada y omnicanalidad de venta, por medio de la generación de una extraordinaria experiencia de ir al cine y la excelencia en el servicio.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2015), el siguiente paso en este proceso es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización. Para ello, se requerirá de un liderazgo comprometido de la alta dirección, así como una cultura organizacional que no obstaculice dicha implementación.

Esta nueva etapa describirá los pasos a seguir por los diversos actores de Cineplanet, los cambios a implementar, y todos aquellos recursos necesarios para el logro de los objetivos a corto y largo plazo. En la Figura 28 se observan los aspectos que se debe considerar para el logro de la implementación de las estrategias de Cineplanet.

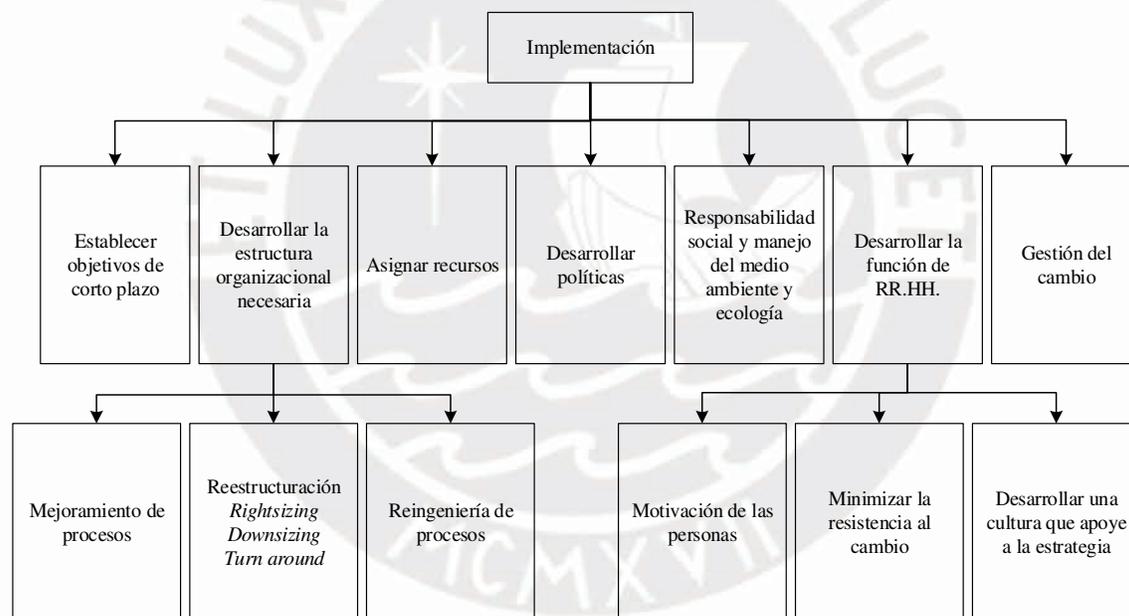


Figura 28. Principales aspectos de la implementación estratégica.

Tomado de *Conceptos de administración estratégica* (9ª ed., pp. 235-267), por F. R. David, 2003, México D.F., México: Pearson Educación.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Mientras que los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos finales que se plantearon para poder llegar a la visión, los objetivos de corto plazo (OCP) son objetivos medios que indica el camino, paso a paso, para llegar a los OLP. Los OCP son objetivos por

los cuales se observa y analiza de qué manera se van a alcanzar las metas tomando en cuenta que cada decisión genera una reacción tras otra. Según D'Alessio (2015), los OCP son “los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP”. En la Tabla 34 se muestran los OCP sujetos a cada OLP planteado previamente.

Por otro lado, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) son los objetivos finales, de largo plazo y genéricos que se obtuvieron para poder cumplir todos los aspectos de la visión al pie de la letra; los Objetivos de Corto Plazo (OCP) son objetivos medios, de corto plazo y más específicos, que indican el camino, paso a paso, para llegar a los OLP. Son el medio por el cual se observa y analiza de qué manera se van a alcanzar las metas, tomando en cuenta que cada decisión genera una reacción tras otra. Según D'Alessio (2015), los OCP son “los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP”. En la Tabla 34 se muestran los OCP sujetos a cada OLP planteados en el Capítulo V: Intereses de Cineplanet y Objetivos de Largo Plazo.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015) “los recursos son insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP”. Este indicador habla sobre los recursos que se van a asignar para cumplir con cada OCP planteado. Cada objetivo debe tener en cuenta que se van a aplicar recursos físicos, fuerza laboral, inversión en maquinaria, implementación de procesos, repercusión en el medio ambiente, el impacto en la cultura de la organización y la cantidad de inversión que va a ser necesaria para ejecutar el plan. Para realizar de manera efectiva este análisis, se ha elaborado una matriz para cada asignación de recursos. En la Tabla 35 se muestra la matriz de recursos asignados para cada OCP.

Tabla 34

Matriz de Objetivos a Corto Plazo de Cineplanet

OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Al 2021, el número de espectadores totales de Cineplanet en el ejercicio del mismo año será mayor a 38.7 millones en Perú	Al 2021, se contará con una participación de mercado superior al 10% en Colombia y 12% en Ecuador	Al 2021, se lanzarán 5 productos innovadores	Al 2021, se tendrá un índice de satisfacción al cliente de 85%	Al 2021, Cineplanet se mantendrá en las cinco primeras posiciones del ranking GPTW en Perú y dentro de las 10 primeras posiciones en el ranking en Chile.
OCP1.1. Al 2017, tener una participación de mercado anual superior a 24.4 millones de espectadores	OCP2.1. Al primer semestre del 2017, realizar una evaluación de mercado en Ecuador y Colombia	OCP3.1. Al 2017, lanzar formato de sala 4D o D-box.	OCP4.1. Al 2017, implementar un sistema de CRM.	OCP5.1. Mantener una posición dentro del top 5 en el ranking GPTW de Perú.
OCP1.2. Al primer semestre del 2017, realizar una evaluación de mercado a nivel nacional	OCP2.2. Al segundo semestre del 2017, realizar un plan estratégico para el desarrollo de mercado ecuatoriano y colombiano	OCP3.2. Al 2018, lanzar formato de sala para niños – Cineplanet Kids	OCP4.2. Al 2018, crear nuevos productos personalizados en función del análisis del CRM.	OCP5.2. Al 2017, crear una escuela de liderazgo Cineplanet en sinergia con el grupo Intercorp
OCP1.3. Al 2018, tener una participación de mercado anual superior a 26.3 millones de espectadores	OCP2.3. Al segundo semestre del 2017, adquirir financiamiento para ingresar al mercado colombiano	OCP3.3. Al 2019, lanzar formato de sala Sport y/o eventos	OCP4.3. Al primer semestre del 2017, implementar un sistema de medición de satisfacción del cliente	OCP5.3. Al 2017, ingresar al ranking GPTW en Chile
OCP1.4. En el 2019, implementar 3 nuevos complejos de cine, que permitirán tener una participación de mercado anual superior a 30.2 millones de espectadores	OCP2.4. Al 2018, ingresar al mercado ecuatoriano con las utilidades de los mercados desarrollados	OCP3.4. Al 2020, lanzar formato de CineScape	OCP4.4. Al 2018, llegar a 3 millones de Fans en Facebook.	OCP5.4. Crear eventos que promuevan la <i>Crossfertilization</i> entre Cineplanet Perú y Chile semestralmente desde 2017 al 2021
OCP1.5. En el 2020, implementar 3 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado anual superior a 34.39 millones de espectadores	OCP2.5. Al primer semestre del 2018, ingresar al mercado colombiano	OCP3.5. Al 2021, lanzar 1era sala de cine con realidad virtual aumentada		
OCP1.6. En el 2021, implementar 4 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado superior a 38.7 millones de espectadores (60.79%)	OCP2.6. Al 2019, posicionarse en Medellín, Cali y Bogotá			
OCP1.7. Realizar ampliaciones de sala en los cines existentes de mayor afluencia que se encuentren ubicados en los centros comerciales Real Plaza				

Tabla 35

Matriz de Recursos para OCP de Cineplanet

Objetivos a Corto Plazo	Recursos			
	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP1.1. Al 2017, tener una participación de mercado anual superior a 24.4 millones de espectadores.	Mantener el presupuesto proyectado		Mejora de atención y servicio	
OCP1.2. Al primer semestre del 2017, realizar una evaluación de mercado a nivel nacional.	Inversión en Investigación de mercado			
OCP1.3. Al 2018, tener una participación de mercado anual superior a 26.3 millones de espectadores.	Mantener el presupuesto proyectado		Mejora de atención y servicio	Implementación de equipos tecnológicos
OCP1.4. En el 2019, implementar 3 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado anual superior a 30.2 millones de espectadores.	Financiamiento bancario para proyecto	Implementación de auditorios	Fomentar cultura a nuevos locales	Implementación de equipos tecnológicos
OCP1.5. En el 2020, implementar 3 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado anual superior a 34.39 millones de espectadores.	Financiamiento bancario para proyecto	Implementación de auditorios	Fomentar cultura a nuevos locales	Implementación de equipos tecnológicos
OCP1.6. En el 2021, implementar 4 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado superior a 38.7 millones de espectadores.	Financiamiento bancario para proyecto	Implementación de auditorios	Fomentar cultura a nuevos locales	Implementación de equipos tecnológicos
OCP1.7. Realizar ampliaciones de sala en los cines existentes de mayor afluencia que se encuentren ubicados en los centros comerciales Real Plaza.	Financiamiento bancario para proyecto	Implementación de auditorios	Fomentar cultura a nuevos locales	Implementación de equipos tecnológicos
OCP2.1. Al primer semestre del 2017, realizar una evaluación de mercado en Ecuador y Colombia.	Presupuesto para estudio de mercado		Personal de Logística	
OCP2.2. Al segundo semestre del 2017, realizar un plan estratégico para el desarrollo de mercado ecuatoriano y colombiano.	Presupuesto para contratar a una consultora		Personal de logística	
OCP2.3. Al segundo semestre del 2017, adquirir financiamiento para ingresar al mercado colombiano.	Soporte grupo Intercorp		Personal de finanzas	
OCP2.4. Al 2018, ingresar al mercado ecuatoriano con las utilidades de los mercados desarrollados.	Utilidades de Perú y Chile	Adquirir pequeña cadena	Personal especializado en proyectos	
OCP2.5. Al primer semestre del 2018, ingresar al mercado colombiano.	Inversión en nuevos mercados, marketing	Adquirir pequeñas cadenas o construir complejos de cine	Personal administrativo y staff	Hardware y software; Sistema audiovisual
OCP2.6. Al 2019, posicionarse en Medellín, Cali y Bogotá.	Inversión en nuevos mercados, marketing	Complejos de cine.	Personal técnico calificado	Tecnología audiovisual 4D y/o butacas móviles
OCP3.1. Al 2017, lanzar formato de sala 4D o D-box.	Inversión en investigación y desarrollo	Sala en cine nuevo	Personal calificado, entrenamiento	
OCP3.2. Al 2018, lanzar formato de sala para niños – Cineplanet Kids.	Inversión en investigación y desarrollo	Sala en cine nuevo o existente	Personal calificado	Streaming
OCP3.3. Al 2019, lanzar formato de sala Sport y/o eventos.	Inversión en investigación y desarrollo	Sala en cine nuevo o existente	Personal técnico calificado	Dos sistemas audiovisuales adicionales por sala
OCP3.4. Al 2020, lanzar formato de CineScape.	Inversión en investigación y desarrollo	Sala en cine nuevo	Personal técnico calificado	Realidad virtual, sonido envolvente
OCP3.5. Al 2021, lanzar primera sala de cine con realidad virtual aumentada.	Inversión en investigación y desarrollo	Sala en cine nuevo	Recurso humano especializado en CRM	Equipos de cómputo y software
OCP4.1. Al 2017, implementar un sistema de CRM.	Inversión en investigación y desarrollo	Hardware para poder hacer uso del CRM	Creación del área de servicio al cliente	Equipos de cómputo y software
OCP4.2. Al 2018, crear nuevos productos personalizados en función del análisis del CRM.	Inversión en investigación y desarrollo	Hardware para poder hacer uso del CRM	Recurso humano especializado	Equipos de computo
OCP4.3. Al primer semestre del 2017, implementar un sistema de medición de satisfacción del cliente.	Inversión en investigación y desarrollo			
OCP4.4. Al 2018, llegar a 3 millones de Fans en Facebook.	Asignación de presupuesto para marketing			
OCP5.1. Mantener una posición dentro del top 5 en el ranking GPTW de Perú.	Asignación de presupuesto para recursos humanos			
OCP5.2. Al 2017, crear una escuela de liderazgo Cineplanet en sinergia con el grupo Intercorp.	Asignación de presupuesto para recursos humanos	Salas de reuniones		Equipos de comunicación, equipos audiovisuales
OCP5.3. Al 2017, ingresar al ranking GPTW en Chile.			Recurso humano especializado	
OCP5.4. Crear eventos que promuevan la <i>Crossfertilization</i> entre Cineplanet Perú y Chile semestralmente desde 2017 al 2021.	Asignación de presupuesto para recursos humanos	Salas de reuniones	Recurso humano especializado	Equipos de comunicación, equipos audiovisuales

7.3. Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2015) señaló que las políticas son los límites del accionar gerencial que delimitan la implementación de cada estrategia para poder obtener la visión. Las políticas son fundamentales para poder dar el soporte a las estrategias y poder lograr la visión. Por lo tanto, Cineplanet ha diseñado políticas para cada una de las estrategias retenidas, las cuales se encuentran en la Tabla 36.

Tabla 36

Matriz de Políticas para cada estrategia retenida

Estrategias	Políticas
E1 Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales	P1 Promover la inversión en estudios de mercado que establezcan los puntos estratégicos, donde la empresa debe llevar a cabo la construcción de nuevos complejos.
	P2 Destinar un porcentaje de las utilidades para la inversión en nuevos complejos a nivel nacional e internacional.
E2 Aumentar la participación de mercado del segmento VIP	P3 Destinar un mayor porcentaje de las utilidades en nuevas salas VIP.
	P4 Realizar estudios de mercado que indiquen preferencias del sector VIP.
E3 Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp)	P5 Alianza estratégica con Inretail, primera opción de venta o acceso a los centros comerciales Intercorp.
	P6 Promover las buenas relaciones con los demás miembros del grupo Intercorp.
E4 Expandir la marca a Ecuador y Colombia	P7 Realizar estudios de mercado y planes estratégicos para ingresar a los nuevos mercados.
	P8 Promover una cultura de excelencia operacional.
	P9 Destinar parte de las ganancias en los mercados donde se es líder en el desarrollo de nuevos mercados.
E5 Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados	P10 Fomentar la innovación interna y premiarla.
	P11 Realizar estudios de mercado sobre las preferencias y aceptación de nuevas tecnologías en los mercados donde se opera.
E6 Plataformas de autoservicio (boletería y confitería) en todas las sedes	P12 Promover la reinversión de las ganancias en la implementación de plataformas de tecnología incremental.
	P13 Promover el desarrollo de nuevos canales de venta y atención al cliente.

7.4. Estructura Organizacional de Cineplanet

Este es uno de los puntos más importantes del capítulo, ya que depende de la elaboración de este punto para ver de qué manera se van a implementar las estrategias por medio de las políticas formuladas. Según D'Alessio (2015) la estructura organizacional “es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas”. En la Figura 29, se plantea una nueva estructura organizacional para Cineplanet.

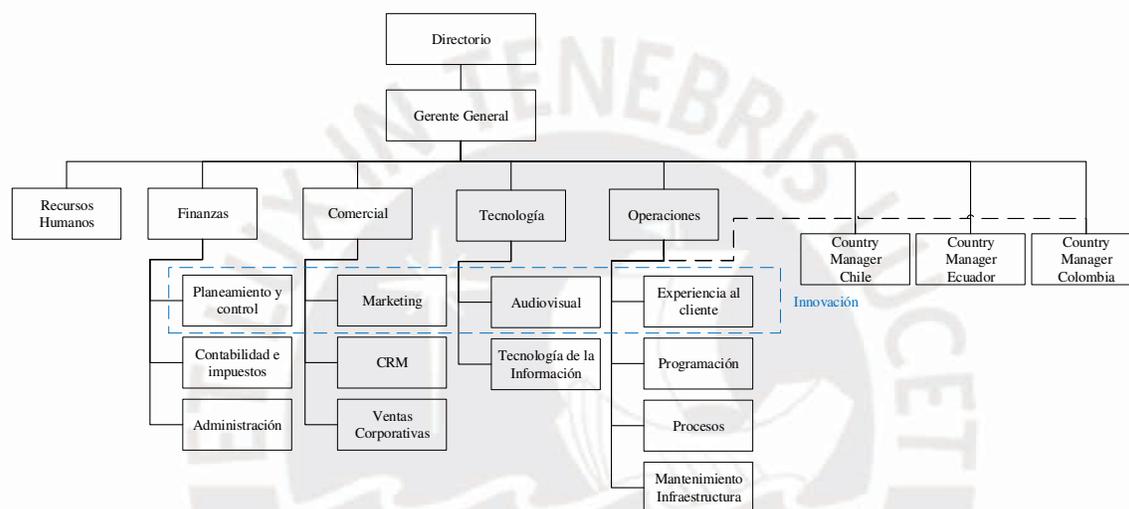


Figura 29. Organigrama propuesto para Cineplanet.

A diferencia de la estructura organizacional actual, el organigrama propuesto fomenta la innovación a través de una estructura más matricial, que involucra equipos multifuncionales en las diferentes gerencias y jefaturas. Por otro lado, se incluyen las posiciones de Country manager de los países Ecuador y Colombia, que tendrá un doble reporte tanto al Gerente General en la casa matriz de Perú, como al CEO a cargo de la operación de la compañía en los países donde Cineplanet opera.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Cineplanet debe tener cuidado en implementar las estrategias retenidas minimizando los efectos negativos en la comunidad vinculada, por lo tanto, debe buscar situaciones de

ganar-ganar con los *stakeholders*, como son los accionistas, empleados, clientes, proveedores e incluso la comunidad local que se encuentra en la cercanía del complejo. Por consiguiente, Cineplanet debe cuidar el aspecto económico-financiero de los accionistas, que se logrará con la cuidadosa inversión en auditorios para incrementar los ingresos. Por otro lado, en el aspecto social, la compañía reconoce como principal activo a sus colaboradores mediante la generación de un buen clima laboral y brindando oportunidades para su desarrollo; como respaldo de ello, busca mantenerse en las cinco primeras posiciones en el ranking GPTW en Perú y dentro de las diez primeras posiciones en el ranking GPTW en Chile. En el ámbito del medio ambiente y ecología, Cineplanet buscará gestionar los residuos sólidos producidos por su operación e incentivar el reciclaje en cada uno de sus locales; así también, implementará tecnologías de iluminación LED de uso eficiente de energía en sus complejos, minimizando, de esta manera, el consumo eléctrico y, por ende, disminuyendo el impacto de la huella de carbono en el medio ambiente. Por último, se propone que la firma mantenga las campañas de responsabilidad social dirigidas a personas con bajos recursos económicos y afectados por desastres naturales como lo viene realizando a la fecha.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Debido a la modificación de la estructura organizacional, es obligatorio evaluar el impacto que este cambio generará en la motivación de la fuerza laboral y el clima organizacional, pues son los colaboradores quienes estarán al frente cumpliendo roles de líderes e impulsando al resto del equipo hacia la implementación de las estrategias. Al respecto, D'Alessio (2015) manifiesta que:

“Una organización sin líder ni con una visión clara no avanza [...] El líder debe considerar que la transición de un estado a otro de la organización requerirá realizar ciertos cambios y ajustes, y deberá saber afrontar las realidades de la transición, dado que un gran número de personas se resistirán al cambio”.

Esto refleja la relevancia de una persona con capacidad de liderazgo en una organización, y que tiene la responsabilidad de orientar a su equipo de trabajo al cambio, gestionando la resistencia que se pueda generar en algunos miembros del equipo.

En el caso de Cineplanet, uno de los principales objetivos es mantenerse en el ranking de Great Place to Work y mejorar, consecutivamente, su posición en dicho ranking. Para ello, el principal reto de los líderes es hacer que la fuerza de trabajo encuentre más atractivo formar parte del equipo de Cineplanet frente a otras empresas del sector a través del orgullo e identidad con la compañía. Es fundamental crear medidas atractivas de compensación y brindar al equipo de trabajo herramientas que les sea de provecho tanto en su vida profesional como personal. Los líderes también deben promover la innovación en el resto del equipo, deben poseer una competencia de liderazgo transformacional, capaces de influir en los integrantes de su equipo, rompiendo paradigmas y fomentando la creatividad. Por último, deben estar dispuestos a tomar riesgos y ser apasionados con su trabajo, con vocación de servicio y una buena actitud frente al cambio.

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), la implementación y aplicación de estrategias “genera cambios estructurados, y algunas veces, culturales”. Debido a esto, es necesario plantear, planear e implementar correctamente todos los cambios que se desean hacer. La visión de Cineplanet está orientada a una expansión; sin embargo, también se enfoca en lograr una mejora en la calidad en el servicio y en generar un impacto positivo en la sociedad. Para lograr que se cumpla la visión, es fundamental: (a) interiorizar la propuesta de cambio y que forme parte de la cultura del equipo; (b) el cambio debe seguir un orden estructurado, comenzando por cumplir paso a paso los OCP y OLP; (c) todas las áreas deben estar interrelacionadas y comprometidas con la propuesta de cambio; y (d) deben obtener un

ambiente organizacional alineado con una cultura que se centre en innovación y buen clima laboral.

7.8. Conclusiones

Como resultado del análisis del proceso estratégico, Cineplanet se basa en siete principales factores: (1) establecer los OCP, de forma más detallada y específica que los OLP, estos objetivos ayudarán a la medición de los resultados en una escala de tiempo menor; (2) desarrollar una estructura organizacional acorde a las estrategias planteadas, con mayor dinamismo y flexibilidad, lo que le permitirá adaptar mejor la innovación y estar preparados para una futura expansión; (3) la correcta asignación de recursos para cada OLP, que hará más eficiente la implementación de las estrategias; (4) el desarrollo de políticas, que soportan las estrategias dentro de la compañía; (5) la responsabilidad social, donde Cineplanet se enfoca en un sistema ganar-ganar con la comunidad vinculante; (6) desarrollar los recursos humanos y motivación, por el cual se plantea brindar compensaciones atractivas y entrenamiento a los colaboradores, a fin de mantener el buen clima laboral; y (7) la gestión del cambio, donde Cineplanet propone una interiorización de los objetivos que se desean obtener a través de la comunicación masiva y creación de un ambiente alineado a los cambios.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El presente capítulo se centra en la evaluación y control, correspondientes a la tercera etapa del modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2015); a pesar de ello, se debe precisar que este modelo es dinámico, pues al requerir evaluar y controlar, se necesita una retroalimentación constante, retornando y reformulando etapas precisas del modelo secuencial del proceso estratégico.

8.1. Perspectivas de Control

Una herramienta ampliamente usada para llenar los vacíos entre el planeamiento estratégico y su ejecución es el Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard), desarrollado por Kaplan y Norton (2001), esta herramienta tiene como finalidad lograr cuatro resultados estratégicos: (1) accionistas satisfechos, al incrementar su patrimonio; (2) clientes contentos, al satisfacer sus necesidades; (3) procesos productivos, Al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado; y (4) empleados motivados y preparados, que motivados mueven a la organización.

Para lograr los mencionados objetivos se debe tomar en cuenta cuatro perspectivas que se explican a continuación (D'Alessio, 2015).

8.1.1. Aprendizaje interno

La elaboración del tablero de comando empieza con la evaluación del aprendizaje organizacional, la cual debe responder a la siguiente pregunta: “¿cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión?” (D'Alessio, 2015). Para cuantificar esta perspectiva en el tablero de comando, los autores Kaplan y Norton (2001) sugieren cinco medidas: (1) satisfacción de la fuerza operacional; (2) retención de la fuerza operacional; (3) productividad de la fuerza operacional; (4) capacidad de los sistemas de información y comunicaciones; y (5) capacidad de los sistemas facilitadores.

8.1.2. Procesos

Luego de la evaluación del aprendizaje organizacional en el desarrollo del tablero de comando, se continúa con la perspectiva de procesos internos, la cual se define con las interrogantes: “¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?” y “¿en qué procesos se debe ser excelente?” (D’Alessio, 2015). Las medidas sugeridas son: (1) régimen de innovaciones; (2) servicio postventa; (3) eficiencia operacional con procesos productivos; (4) medidas de calidad, de producción y mermas; y (5) tiempo de ciclos.

8.1.3. Clientes

La siguiente perspectiva es la del cliente, en ella se busca identificar segmentos de mercado a través de la pregunta: “¿cómo debo mirar a mis clientes?” y “¿cómo los trato para que compren?” (D’Alessio, 2015). En esta perspectiva, el tablero de comando cuantifica la consecución de objetivos con las siguientes medidas sugeridas por Kaplan y Norton (2001): (1) participación de mercado; (2) retención de los clientes; (3) captación de nuevos clientes y consumidores; y (4) rentabilidad por cliente o consumidor.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva se desprende de la anterior debido a que, al contestar las preguntas propuestas y tener éxito en ello, se logra vender productos, lo que conlleva a obtener ingresos. Es así que esta perspectiva puede guiarse con la siguiente pregunta: “¿si tenemos éxito, como miraremos a nuestros accionistas?” (D’Alessio, 2015). Las medidas cuantitativas registradas por el tablero de comando en esta perspectiva son las siguientes: (1) retorno sobre el uso del patrimonio; (2) retorno sobre las ventas; (3) ingresos por empleado; (4) rentabilidad por proyecto; (5) análisis de punto de equilibrio; (6) flujo de caja; y (7) retorno financiero.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 37, se muestra el tablero de control balanceado para el control del proceso estratégico secuencial de Cineplanet; en ella se muestran las cuatro distintas perspectivas.

Tabla 37

Matriz de Balance Scorecard de Cineplanet

		Tablero de Control			
		Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera					
OCP1.1.	Al 2017, tener una participación de mercado anual superior a 24.4 millones de espectadores.	Incrementar las ventas a través de los complejos actuales. Promover y reforzar las medidas de fidelización del cliente.	Marketing, Ventas	Cantidad de tickets vendidos	Tickets vendidos/año
OCP1.3.	Al 2018, tener una participación de mercado anual superior a 26.3 millones de espectadores.	Incrementar las ventas a través de los complejos actuales. Promover y reforzar las medidas de fidelización del cliente.	Marketing, Ventas.	Cantidad de tickets vendidos	Tickets vendidos/año
OCP1.4.	En el 2019, implementar 3 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado anual superior a 30.2 millones de espectadores.	Destinar los recursos financieros necesarios (alrededor de USD 10.35 millones). Iniciar la construcción de los complejos a mediados del 2017.	Finanzas, Infraestructura	Índice de desviación de cronograma y presupuesto; Cantidad de tickets vendidos	%; tickets vendidos
OCP1.5.	En el 2020, implementar 3 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado anual superior a 34.39 millones de espectadores.	Destinar los recursos financieros necesarios (alrededor de USD 10.35 millones). Iniciar la construcción de los complejos a mediados del 2017.	Finanzas, Infraestructura	Índice de desviación de cronograma y presupuesto Cantidad de tickets vendidos	%; tickets vendidos
OCP1.6.	En el 2021, implementar 4 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado superior a 38.7 millones de espectadores (60.79%).	Destinar los recursos financieros necesarios (alrededor de USD 13.8 millones). Iniciar la construcción de los complejos a mediados del 2017.	Finanzas, Infraestructura	Índice de desviación de cronograma y presupuesto Cantidad de tickets vendidos.	%; tickets vendidos
OCP2.3.	Al segundo semestre del 2017, adquirir financiamiento para ingresar al mercado colombiano.	Solicitar financiamiento al grupo Intercorp.	Finanzas, Gerencia general.	Aprobación para préstamo.	N.A.
OCP2.4.	Al 2018, ingresar al mercado ecuatoriano con las utilidades de los mercados desarrollados.	Aprobación de la inversión de las utilidades de Perú. (alrededor de USD 17.25 millones)	Gerencia General, Finanzas.	Cantidad de dinero aprobada	USD
Perspectiva del cliente					
OCP1.2.	Al primer semestre del 2017, realizar una evaluación de mercado a nivel nacional.	Designar/aprobar el presupuesto adecuado. Contratar los servicios de consultoría externa.	Finanzas, Gerencia general	Entregable (informe) recibido	N.A.
OCP1.7.	Realizar ampliaciones de salas en los cines existentes de mayor afluencia que se encuentren ubicados en los centros comerciales Real Plaza.	Determinar cuáles son los cines con mayores ingresos y posibilidad de ampliación. Aprobar y destinar presupuesto para las ampliaciones.	Finanzas, Infraestructura.	Entregable (informe) recibido proyectos de ampliación	Ampliaciones terminadas.
OCP2.5.	Al primer semestre del 2018, ingresar al mercado colombiano.	Designar/aprobar el presupuesto adecuado. Contratar los servicios de consultoría externa.	Finanzas, Gerencia general	Entregable (informe) recibido	N.A.
OCP2.6.	Al 2019, posicionarse en Medellín, Cali y Bogotá.	Invertir en publicidad en el mercado Colombiano para difundir la marca. Evaluar compra de cadenas de cine independientes.	Gerencia General, Marketing, Finanzas.	Cantidad de tickets vendidos	Tickets vendidos / año.
OCP4.1.	Al 2017, implementar un sistema de CRM.	Destinar recursos financieros. Capacitación del personal interno.	Marketing.	Cantidad de clientes fidelizados	% satisfacción del cliente
OCP4.3.	Al primer semestre del 2017, implementar un sistema de medición de satisfacción del cliente.	Destinar recursos para investigación y desarrollo.	Operaciones, Marketing.	Implementación del sistema	N.A.
OCP4.4.	Al 2018, llegar a 3 millones de Fans en Facebook.	Promover la página de Facebook de Cineplanet a través de promociones de ventas. Contratar a un Community manager.	Marketing, Logística.	Seguidores en la página de Facebook	Cantidad de seguidores
OCP3.1.	Al 2017, lanzar formato de sala 4D o D-box.	Visitar salas de este tipo en otros países de la región. Obtener el presupuesto requerido.	Finanzas, Marketing, Infraestructura	Captación de nuevos clientes	Cantidad de clientes/año
OCP3.2.	Al 2018, lanzar formato de sala para niños – Cineplanet Kids.	Visitar salas de este tipo en otros países de la región. Obtener el presupuesto requerido.	Finanzas, Marketing, Infraestructura	Captación de nuevos clientes	Cantidad de clientes/año
OCP3.3.	Al 2017, lanzar formato de sala Sport y/o eventos.	Destinar recursos para investigación y desarrollo. Obtener el presupuesto requerido.	Finanzas, Marketing, Infraestructura	Captación de nuevos clientes	Cantidad de clientes/año
OCP3.4.	Al 2018, lanzar formato de sala CineScape.	Visitar salas de este tipo en otros países del mundo. Obtener el presupuesto requerido.	Finanzas, Marketing, Infraestructura	Captación de nuevos clientes	Cantidad de clientes/año
OCP3.5.	Al 2017, lanzar 1era sala de cine con realidad virtual aumentada.	Definir la tecnología a utilizar. Obtener el presupuesto requerido.	Finanzas, Marketing, Infraestructura	Captación de nuevos clientes	Cantidad de clientes/año
Perspectiva interna (Procesos)					
OCP4.2.	Al 2018, crear nuevos productos personalizados en función del análisis del CRM.	Destinar recursos para investigación y desarrollo.	Operaciones, Marketing.	Cantidad de innovaciones	Número de productos creados/año
Perspectiva Organizacional (Aprendizaje)					
OCP2.1.	Al primer semestre del 2017, realizar una evaluación de mercado en Ecuador y Colombia.	Contratar los servicios de consultoría externa.	Logística, Finanzas	Entregable (informe) recibido	N.A.
OCP2.2.	Al segundo semestre del 2017, realizar un plan estratégico para el desarrollo de mercado ecuatoriano y colombiano.	Contratar los servicios de consultoría externa.	Logística, Finanzas	Entregable (informe) recibido	N.A.
OCP5.1.	Mantener una posición dentro del top 5 en el ranking GPTW de Perú.	Crear líneas de carrera en las diferentes áreas (capacitar al personal). Incorporar líderes transformacionales dentro de la empresa.	Recursos Humanos	Ranking GPTW, encuestas de clima laboral	# en el ranking
OCP5.2.	Al 2017, crear una escuela de liderazgo Cineplanet en sinergia con el grupo Intercorp.	Proponer la creación de la escuela de liderazgo a UCIC (Universidad corporativa del grupo Intercorp). Destinar recursos para la creación de esta escuela.	Recursos Humanos	Inauguración de la escuela de liderazgo	Tiempo de creación de la escuela de liderazgo.
OCP5.3.	Al 2017, ingresar al ranking GPTW en Chile.	Presentar los documentos necesarios al comité GPTW de Chile. Crear líneas de carrera en las diferentes áreas.	Recursos Humanos	Ranking GPTW, encuestas de clima laboral	# en el ranking
OCP5.4.	Crear eventos que promuevan la <i>Crossfertilization</i> entre Cineplanet Perú y Chile.	Programar viajes de posiciones claves entre ambos países. Generar comités binacionales de forma bimensual.	Recursos Humanos, Gerencia General	Reuniones al año, encuestas de clima laboral	Eventos corporativos/año

8.3. Conclusiones

En el presente capítulo, se mostró el tablero de control balanceado como herramienta para la evaluación y control de las estrategias desarrolladas en capítulos anteriores, llenando así el vacío entre el planeamiento estratégico y su ejecución. Para ejecutar este método de control, fue necesario usar los OCPs y las cuatro perspectivas de control necesarias en el *Balance Scorecard*.

De este modo, se logró observar que la perspectiva financiera está orientada a la retención, en los primeros años del plan estratégico, y aumento, en los últimos años del plan, de la participación de mercado en los mercados donde actualmente Cineplanet opera; en la misma línea, la empresa planea el desarrollo de nuevos mercados como el ecuatoriano y el colombiano, tomando como base su experiencia previa en Chile y Perú; por tanto, con esta herramienta se pretende llevar a cabo un proceso más detallado y con menor posibilidad de fallas a través de la evaluación y control permanentes.

En la perspectiva del cliente, se encuentra necesario lanzar al mercado productos innovadores que atraigan nuevos clientes, así también, se plantea medir la implementación de un *Customer Relationship Management* (CRM), que servirá para gestionar las expectativas del consumidor y, de esta forma atender, las necesidades de las cada vez más exigentes demandas del público.

En la perspectiva de procesos internos, se requiere realizar un control a través de la implementación de nuevas herramientas de gestión que involucren el manejo de la información de los clientes, y de esta manera, poder medir y reaccionar constantemente ante diversos tipos de usuarios y sus diferentes preferencias.

Finalmente, la perspectiva organizacional o de aprendizaje está centrada en la retención del personal y la creación de una identidad de “cultura Cineplanet” entre sus colaboradores, lo cual responde a la necesidad de mejorar el desempeño en las operaciones y

atención al cliente, muy importante en una empresa del rubro de servicios. Como parte de ello, se plantea desarrollar planes de desarrollo de línea de carrera para los colaboradores y la definición de un modelo de líder Cineplanet, lo cual permitirá no solo tener empleados comprometidos con las labores de la empresa, sino también mejorar su desempeño laboral.



Capítulo IX: Competitividad de Cineplanet

Según Devoto (2015), el análisis competitivo tiene como principal objetivo apoyar en la formulación de una estrategia competitiva, esto implica decidir contra quiénes competir y cómo competir. La idea es conocer el entorno de la industria y tratar de obtener el máximo provecho de las ventajas competitivas. Porter (1985) señaló que una empresa puede crear y mantener un desempeño superior basado en una ventaja competitiva.

9.1. Análisis Competitivo de Cineplanet

El análisis competitivo de Cineplanet se realizará utilizando la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter (2012). De esta manera, se analizará la amenaza de los nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de los servicios sustitutos.

La amenaza de los competidores entrantes es bastante baja en la industria, sobre todo en el mercado peruano. Existen grandes barreras de entrada, se necesitan elevados montos de inversión para implementar un cine. Además, la mayoría del mercado está distribuido entre las cadenas de exhibición Cineplanet, Cinemark y UVK cines, por lo tanto, en primera instancia, el consumidor podría llegar a sentir un nivel de disconformidad al asistir a un cine que no esté relacionado con estas marcas.

La rivalidad entre competidores es alta, los principales competidores de Cineplanet en Perú son Cinemark y UVK, y están enfocados a atender a un segmento A y B. Cineplanet tiene un concepto diferente, a pesar que los precios en las confiterías son más bajos que los competidores, el servicio es más personalizado y, a su vez, es la única empresa de cine que tiene personal rondando dentro y fuera de las salas para ofrecer productos de la confitería. Además, tiene espacios de espera en su lobby mientras el cliente espera al inicio de su función, generando valor agregado para el consumidor a través de la experiencia de ir al cine. Una de las principales batallas entre las cadenas de cine se genera al buscar las mejores

ubicaciones en la implementación de sus locales; la ventaja de Cineplanet es que pertenece al grupo Intercorp, del cual también forma parte la empresa operadora de retail Real Plaza, de esta manera, Cineplanet es la primera opción de cine toda vez que se implemente un centro comercial nuevo.

El poder de negociación de los proveedores es muy alto en la industria del cine. Los distribuidores de películas son los proveedores más importantes de Cineplanet, pues son ellos quienes comercian las películas que, a su vez, son el principal insumo a exhibir en las salas de cine. Los distribuidores tienden a sacar el máximo provecho, principalmente, cuando las películas son un *blockbuster*. Hay que tener en cuenta el dominio de Hollywood en la producción de películas y, si bien no es negocio del distribuidor realizar los filmes, puede influenciar fuertemente en la demanda del consumidor. De la misma manera, las tecnologías emergentes aplicadas al sector de entretenimiento, pueden influir en la experiencia del cliente, tan es así que Cineplanet evalúa las nuevas tecnologías frecuentemente; el cambio más importante en la industria fue la famosa *digitalización*, cuando los productores de Hollywood decidieron cambiar a formato digital y por ende, obligó a las cadenas de cines, como Cineplanet, a reemplazar sus equipos analógicos o de rollo 35mm; los grandes beneficiados fueron los fabricantes de equipos audiovisuales.

El poder de negociación de los clientes es bajo. La razón es que la industria peruana de salas de cine está compuesta por pocas empresas y el precio se mantiene estandarizado. Por tal motivo, el consumidor no puede influir mucho en la tasación del precio, es así que el mercado se aleja un poco de las características de un mercado competitivo. Sin embargo, es importante recalcar que los precios no pueden ser altos, debido a que los consumidores tienen sustitutos que compiten directamente con el sector. Si el precio es mayor que el valor percibido de los sustitutos, el cliente decidirá por buscar otra actividad de entretenimiento. Es

importante recalcar, también, que las empresas de entretenimiento cinematográfico deben tener esmero en mejorar continuamente la calidad y el servicio.

La amenaza de los productos sustitutos es alta, debido a que hay diversos productos en el rubro de entretenimiento que pueden reemplazar la acción de ir al cine. Uno de los principales sustitutos es el *streaming*, provisto por empresas como Netflix; su negocio es brindar un conjunto de películas que se puedan ver en cualquier momento y través de cualquier medio digital. En estricto rigor, cualquier actividad de entretenimiento con un precio entre 20 y 40 soles puede representar un sustituto potencial para la exhibición de películas. Cineplanet está bien al tanto de estas amenazas, tan es así que se preocupa por mejorar la experiencia del consumidor y hacer que el ir al cine sea un momento inolvidable para sus clientes.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Cineplanet

Según Porter (2012), existen dos tipos de ventajas competitivas: (1) liderazgo en costos, basada en una concentración en los costos; y (2) liderazgo en diferenciación, basado en una ventaja competitiva de calidad.

La ventaja competitiva de Cineplanet deberá estar enfocada en el liderazgo en diferenciación, mediante la innovación constante y un alto nivel de servicio se busca atraer la mayor cantidad de clientes que permitirá a Cineplanet aumentar el número de espectadores, o en su defecto, la participación en los mercados donde opera. Dicho sea de paso, esta propuesta es muy distinta a la cadena de cine llamada Cinestar Perú, la cual está enfocada al liderazgo en costos ofreciendo a los clientes entradas de cine a precios mucho más bajos del precio promedio de un boleto en el mercado peruano.

En la misma línea, Cineplanet cuenta con un formato VIP, dirigido a un segmento exclusivo y más sofisticado, que está dispuesto a pagar un precio mayor para obtener beneficios extras como mayor confortabilidad de los asientos, menor cantidad de gente por

sala, atención personalizada y venta de comida. Hasta el momento, Cineplanet es la única cadena de cine en presentar este tipo de servicio en la industria de cine peruana. Además, la firma ofrece a sus clientes una experiencia con equipos de última tecnología en cada una de sus salas, lo cual genera una sensación diferente a otras cadenas de cine.

Otro factor importante que le permite a Cineplanet tener una ventaja competitiva es el nivel de servicio, Cineplanet está orientado en brindar la mayor comodidad posible a sus clientes. Esta cadena ha implementado la automatización de venta de boletos, los clientes pueden realizar las compras de entradas y confitería desde un aplicativo desde su celular y evitar la cola. Además, ha implementado módulos de pagos en los cines para que el cliente pueda comprar entradas y evitar la cola.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cineplanet

Según D'Alessio (2015), un clúster es un conjunto de organizaciones que no necesariamente son de la misma industria sino que pueden ser de industrias que se relacionan entre sí, las cuales atienden una demanda de un producto o un conjunto de productos. Hay que tener en cuenta que los clústeres toman decisiones en conjunto y se trata de obtener una sinergia donde el todo es mayor que la suma de las partes (Berumen, 2006).

Actualmente, Cineplanet pertenece al Grupo Intercorp, que es un grupo que posee diversos productos en diferentes industrias y en algunos casos se puede beneficiar que el Grupo Intercorp dentro de su portafolio de producto tenga una empresa que se encarga de hacer centros comerciales, los cuales son muy deseados por las cadenas de cines. Además, sería ideal que Cineplanet pueda desarrollar clúster en temas de tecnología e innovación para que se pueda desarrollar más proyectos como la automatización en la compra de entradas, lo que permite estar a la vanguardia y siempre mantener su ventaja competitiva en diferenciación.

Cineplanet, además, tiene un clúster importante con la empresa de bebidas Pepsico que, le ofrece precios especiales a la empresa para que sea la única empresa proveedora de gaseosas de toda la cadena de cines. Además, Cineplanet se compromete a brindar publicidad de Pepsico en sus complejos. Este lazo comercial entre ambas empresas produce una sinergia, ya que ambas marcas se ven beneficiadas: Cineplanet obtiene mejores precios y Pepsico obtiene publicidad y un punto de venta importante.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Un potencial clúster podría ser el formar lazos comerciales con otras cadenas de cine en Perú para tener un mayor poder de negociación con los distribuidores que, muchas veces, abusan de las cadenas de cine cuando las películas son *blockbuster*. Este clúster ayudaría a las cadenas de cine tener un mayor poder de negociación contra los distribuidores de cine. Otro clúster muy deseado podría ser la relación con empresas que se encargan de producir tecnología para los cines. La empresa que produce la tecnología podría conocer las necesidades de su cliente de primera mano y las cadenas de cine podrían recibir productos hechos a sus necesidades.

Otro clúster potencial es la relación entre Cineplanet y los diversos centros comerciales. Si bien actualmente Cineplanet cuenta con un lazo comercial con Mall Real Plaza (debido a que ambas empresas pertenecen al grupo Intercorp), sería bueno que busque nuevos lazos con otros centros comerciales que les permita tener una ventaja frente a sus competidores.

9.5. Conclusiones

Del análisis competitivo de Cineplanet se puede observar que la industria de exhibición de películas en Perú es una industria donde tres empresas son las principales competidoras (Cineplanet, Cinemark y UVK cines) y se presenta un alto nivel de competencia entre ellas, los distribuidores de películas tienen un alto nivel de negociación y pueden

influir altamente en la industria de exhibición de películas y, por último, hay muchos productos sustitutos de entretenimiento que pueden reemplazar a los cines. En este ambiente competitivo, Cineplanet tiene su ventaja competitiva en la innovación constante y alto nivel de servicio, que le permite una diferenciación comparada con las otras cadenas de cine del Perú. Además, una posibilidad para Cineplanet para tener mayor ventaja en este ambiente competitivo radica en buscar lazos con los principales centros comerciales para así obtener las mejores ubicaciones para sus complejos de cine.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este último capítulo se basa en dar una revisión final de todos los pasos del plan estratégico integral, y presentar, de una manera concisa y concreta, lo que se ha visto en los anteriores capítulos; se brindan las conclusiones y recomendaciones sobre la perspectiva que debe tener Cineplanet para afrontar el futuro.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Este punto trata de tener una visión integral de todo lo que se ha hecho en el plan estratégico. Se dispone de manera resumida todas las partes del plan en una sola matriz. D'Alessio (2015) menciona sobre este capítulo que “después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, es necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más importante del plan estratégico realizado”. En la Tabla 38 se muestra el plan estratégico integral elaborado para Cineplanet.

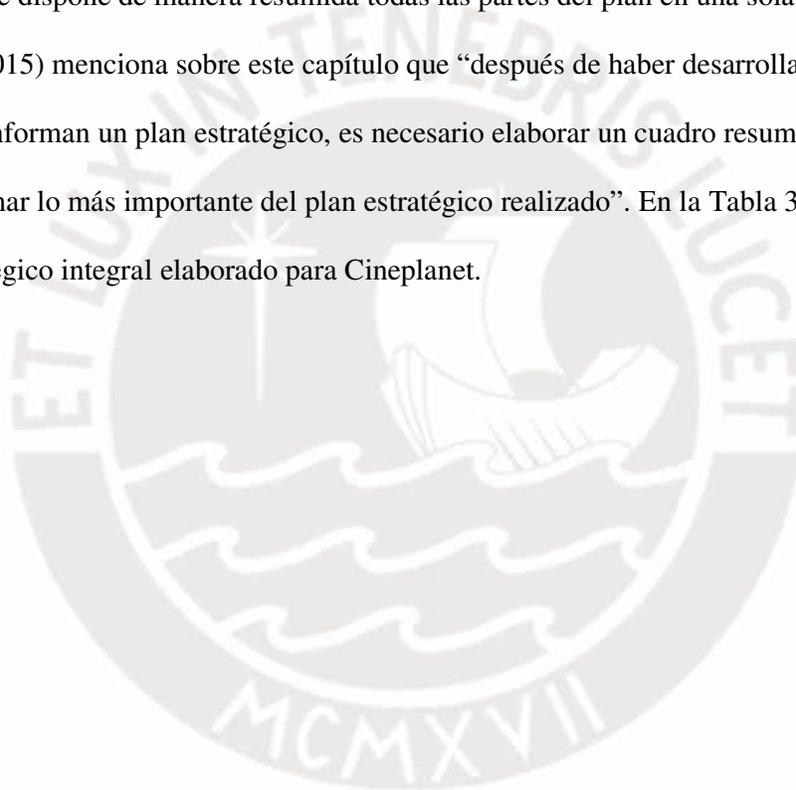


Tabla 38

Plan Estratégico Integral de Cineplanet

Misión: Brindar una experiencia de entretenimiento inolvidable a nuestros clientes a través de la exhibición de películas variadas en nuestros formatos de salas con tecnología de vanguardia y un excelente servicio, desarrollando a nuestros colaboradores, creando valor sostenible para la comunidad vinculada y contribuyendo al crecimiento de los países donde operamos con responsabilidad social	Visión: Al año 2021, ser una de las 3 cadenas con mayor participación de mercado en cada uno de los países de la región Pacífico en Sudamérica (Perú, Chile, Colombia y Ecuador), reconocida por su innovación constante, excelente nivel de servicio, sostenibilidad en el tiempo e impacto positivo en la sociedad						Valores	
	Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo					Principios cardinales	1. Tener personal con sentido del humor. 2. Lealtad 3. Disposición para aprender
	1. Aumento de la participación de mercado. 2. Aumentar la eficiencia operativa 3. Mejorar la calidad de servicio. 4. Mantener el buen clima laboral 5. Promover la reducción de la piratería de películas	OLP1: Al 2021, el número de espectadores totales de Cineplanet en el ejercicio del mismo año será mayor a 38.7 millones en Perú, al 31 de diciembre del 2015 los espectadores totales en el ejercicio del año fueron 29.3 millones y representaron el 46.6% del mercado doméstico.	OLP2: Al 2021, se contará con una participación de mercado superior al 10% en Colombia y 12% en Ecuador; actualmente la compañía no está presente en estos países.	OLP3: Al 2021, se lanzarán al mercado cinco productos innovadores, actualmente Cineplanet lanza un producto cada dos años.	OLP4: Al 2021, se tendrá un índice de satisfacción al cliente de 85 %, actualmente la compañía no cuenta con un sistema de medición de este indicador.	OLP5: Al 2021, Cineplanet se mantendrá en las cinco primeras posiciones del ranking GPTW en Perú y dentro de las 10 primeras posiciones en el ranking en Chile; actualmente la firma ocupa el puesto 7 en el ranking de Perú y no participa en el ranking en Chile.	1. La influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. El contrabalance de intereses 4. La conservación de los enemigos	
	Estrategias						Políticas	4. Honestidad 5. Esmero 6. Trabajo en equipo
	1. Aumentar complejos en puntos estratégicos nacionales e internacionales 2. Aumentar la participación de mercado del segmento VIP 3. Construir auditorios en los Centros comerciales Real Plaza (grupo Intercorp) 4. Expandir la marca a Ecuador y Colombia 5. Nuevos productos con tecnología incremental en los mercados ya posicionados 6. Plataformas de autoservicio (boletería y confitería) en todas las sedes	X	X	X	X	X	1. Promover la inversión en estudios de mercado. 2. Destinar utilidades para inversiones nacionales e internacionales. 3. Destinar un mayor porcentaje de las utilidades en salas VIP. 4. Realizar estudios de mercado para sector VIP. 5. Alianza estratégica InRetail, primera opción Intercorp. 6. Promover buenas relaciones con Intercorp. 7. Tomar ventaja de ser primera opción de Intercorp. 8. Promover cultura excelencia operacional. 9. Destinar parte de las ganancias en los mercados existentes para los nuevos mercados. 10. Fomentar innovación interna y externa. 11. Promover la reinversión de ganancias en tecnología. 12. Promover desarrollo de nuevos canales venta y atención. 13. Realizar estudios de mercado sobre preferencias tecnológicas.	
	Tablero de control	OCP1.1: Al 2017, tener una participación de mercado anual superior a 24.4 millones de espectadores. OCP1.2: Al primer semestre del 2017, realizar una evaluación de mercado a nivel nacional.	OCP2.1: Al primer semestre del 2017, realizar una evaluación de mercado en Ecuador y Colombia. OCP2.2: Al segundo semestre del 2017, realizar un plan estratégico para el desarrollo de mercado ecuatoriano y colombiano.	OCP3.1: Al 2017, lanzar formato de sala 4D o D-box. OCP3.2: Al 2018, lanzar formato de sala para niños – Cineplanet Kids. OCP3.3: Al 2019, lanzar formato de sala Sport y/o eventos. OCP3.4: Al 2020, lanzar formato de CineScape. OCP3.5: Al 2021, lanzar 1era sala de cine con realidad virtual aumentada.	OCP4.1: Al 2017, implementar un sistema de CRM. OCP4.2: Al 2018, crear nuevos productos personalizados en función del análisis del CRM. OCP4.3: Al primer semestre del 2017, implementar un sistema de medición de satisfacción del cliente. OCP4.4: Al 2018, llegar a 3 millones de Fans en Facebook.	OCP5.1: Mantener una posición dentro del top 5 en el ranking GPTW de Perú. OCP5.2: Al 2017, crear una escuela de liderazgo Cineplanet en sinergia con el grupo Intercorp. OCP5.3: Al 2017, ingresar al ranking GPTW en Chile. OCP5.4: Crear eventos que promuevan la <i>Crossfertilization</i> entre Cineplanet Perú y Chile semestralmente desde 2017 al 2021.	Tablero de control Perspectivas Financieras Clientes Procesos Aprendizaje	Código de ética 1. Fuerte compromiso con el equipo 2. Ambiente basado en valores 3. Promover el liderazgo profesional y personal 4. Trabajo en equipo
	Recursos	OCP1.3: Al 2018, tener una participación de mercado anual superior a 26.3 millones de espectadores. OCP1.4: En el 2019, implementar 3 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado anual superior a 30.2 millones de espectadores. OCP1.5: En el 2020, implementar 3 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado anual superior a 34.39 millones de espectadores. OCP1.6: En el 2021, implementar 4 nuevos complejos de cine, que permitirá tener una participación de mercado superior a 38.7 millones de espectadores (60.79%) Realizar ampliaciones de sala en los cines existentes de mayor afluencia que se encuentren ubicados en los centros comerciales Real Plaza.						
	Estructura Organizacional Planes operacionales							5. Desarrollo de habilidades y aptitudes del equipo

10.2. Conclusiones Finales

En base al plan estratégico integral, es posible concluir lo siguiente:

1. Cineplanet contribuyó con el crecimiento y la promoción del cine en la industria peruana. Actualmente, la empresa tiene el liderazgo en el mercado nacional y es tercero en el mercado chileno.
2. La tecnología cumple un rol importante en la industria del cine, tan es así, que hace un par de años revolucionó completamente el formato tradicional, las empresas que no se adaptaron salieron del mercado. Adicionalmente, brinda oportunidades de diferenciación entre competidores a través de la generación de nuevas experiencias.
3. El presente plan estratégico le permite a la compañía ser más ambiciosa; asimismo, le permite medir el impacto de sus acciones en un determinado periodo de tiempo. Si bien Cineplanet ha tenido un éxito considerable en los mercados donde opera, siguiendo su visión, misión y valores actuales, se propone una nueva misión y visión que le permitirá a la compañía ser más ambiciosa, definir un alcance geográfico más vasto, y tener mayor claridad entre sus colaboradores, considerando la comunidad vinculante y midiendo el impacto de sus acciones en un determinado periodo de tiempo.
4. Debido a las condiciones económicas favorables en la región Sudamérica, Cineplanet ha logrado posicionarse con éxito en Perú y Chile en los últimos 10 años. El escenario actual revela una tendencia positiva en la industria de entretenimiento respaldado por el creciente poder adquisitivo de la población y las economías estables en los países de la región.
5. Cineplanet se encuentra financieramente saludable, cuenta con fortalezas que ha desarrollado a través de su historia, entre las más importantes se encuentra el liderazgo en la participación en el mercado peruano, respaldo económico del grupo Intercorp y

- alta inversión en innovación; las mismas que deberán servir de respaldo en la implementación de las estrategias futuras. Asimismo, la firma deberá encontrar mecanismos para contrarrestar sus debilidades y, de esta manera, hacerse más competitiva en el sector.
6. Los intereses de Cineplanet son más ambiciosos que la industria donde compite, en base a ellos se han determinado cinco objetivos a largo plazo que la empresa deberá cumplir para poder alcanzar su visión. Estos objetivos responden a las motivaciones de la firma de aumentar la participación de mercado, expansión a otros países de la región, innovación constante, satisfacción del cliente y buen clima laboral entre sus colaboradores.
 7. Cineplanet necesita concentrarse en maximizar sus fortalezas, a través del aprovechamiento de las oportunidades del entorno. Para ello, y como resultado del análisis de las matrices de evaluación, las estrategias más adecuadas para alcanzar su visión se distribuyen en intensivas, a través del desarrollo de producto, desarrollo de mercado y penetración de mercado; e internas, por medio del mejoramiento de sus procesos.
 8. En la etapa de implementación estratégica, los cinco objetivos a largo plazo se han desglosado en 26 objetivos a corto plazo. El rol de un liderazgo transformacional dentro de la compañía es clave para lograr una organización más flexible y dinámica; este cambio se refleja en una nueva estructura organizacional, asignación de recursos, desarrollo de políticas internas, responsabilidad social, recursos humanos y motivación, y gestión del cambio.
 9. El *Balance Scorecard* desarrollado para Cineplanet permitirá tener trazabilidad de la evolución de los resultados; de la misma manera, tener indicadores claves (KPI) para medir el cumplimiento de los objetivos a corto plazo. Los objetivos a corto plazo

- fueron distribuidos en siete perspectivas financieras; 12 perspectivas de cliente; 1 perspectiva de procesos; y 6 perspectivas de aprendizaje.
10. Las ventajas competitivas de Cineplanet se basan en el liderazgo en diferenciación, a través de la innovación constante y una excelencia en el servicio al cliente. Por otro lado, los clústeres más importantes son el respaldo del grupo económico Intercorp y las relaciones comerciales con Pepsico.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico en Cineplanet.
2. Utilizar el *Balance Scorecard* como una herramienta de control para medir los objetivos planteados, tanto en el corto como en el largo plazo.
3. Evaluar constantemente los factores del entorno tales como: regulaciones en los países, cambios en la tecnología y el comportamiento de las economías; para aprovechar eventuales oportunidades o atenuar posibles amenazas que puedan afectar a la industria del cine.
4. Revisar las investigaciones realizadas por CENTRUM Católica en base a la competitividad regional del país, y de esta manera, determinar las mejores opciones de expansión nacional.
5. Una adecuada asignación de recursos para los objetivos a corto plazo permitirá lograr los resultados de manera más eficiente.
6. El impulso de la innovación deberá tener como principal responsable a los líderes de la organización, como resultado, se logrará la sostenibilidad de esta ventaja competitiva en el tiempo.
7. La cultura organizacional debe adaptarse a los diversos mercados donde la firma opera, incluyendo a las futuras sedes de Ecuador y Colombia.

8. A futuro, Cineplanet debería adoptar el concepto de crear valor compartido y, de esta manera, migrar desde la responsabilidad social a un objetivo más integral que genere valor tanto para la comunidad como para la empresa

10.4. Futuro de Cineplanet

Mientras el Perú mantenga una economía libre de crisis, el ir al cine seguirá siendo, por muchos años más, la actividad principal de entretenimiento en la sociedad. Cineplanet debe aprovechar el liderazgo en el mercado local para expandirse y convertirse en icono de la industria cinematográfica en el Perú. El plan estratégico toma en cuenta los factores necesarios para posicionarse como el mejor no solo en país, sino también en Chile y los mercados donde planea participar.

El futuro para Cineplanet es favorable, el desarrollo de la tecnología ha revolucionado la industria. Las tradicionales salas de cine han pasado a tener diferentes formatos que permiten satisfacer los diversos gustos del cliente. Sujeto a esto, por la propuesta de valor que tiene Cineplanet, no es difícil imaginarse que la organización llegará a ser protagonista en los mercados que tiene como objetivo, y de esta manera, logrará las metas que se ha planteado. No obstante, es necesario avanzar con cautela. En esta industria, el cliente es cada vez más exigente; además, la oferta variada de entretenimiento y productos sustitutos, la hacen más competitiva. Cineplanet deberá hacer esfuerzo por mantener siempre la vanguardia en tecnología y la excelencia en el servicio al cliente, considerando incluso cambiar su modelo de negocio.

Para el 2022, nuevos formatos aparecerán en la región, como el perfeccionamiento de la realidad aumentada o fusión de industrias relacionadas que hoy en día son inexistentes, incluso inimaginables. Se espera que Cineplanet desarrolle nuevos productos y se posicione entre los tres principales líderes en la participación de mercado en Perú, Chile, Colombia y Ecuador. Que sea reconocida como una marca que se diferencie por la innovación, excelencia

en el servicio, sostenibilidad en el tiempo e impacto positivo en la sociedad. Logrando, de esta manera, no solo ser un referente regional, sino también mundial.



Referencias

ABC Viajar (6 de Febrero del 2013). *Las diez salas de cine más sorprendentes del mundo.*

Recuperado en diciembre 2016 de <http://www.abc.es/viajar/top/20130105/abci-cines-mundo-201210261617.html>

Abusada, R. (s.f.). Los enemigos de la Alianza. *Perú21*. Recuperado de:

<http://peru21.pe/opinion/enemigos-alianza-2186698>

ACCEP (2016). Los Centros Comerciales en el Perú, 1-33. Recuperado de:

http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1460665513_BROCHURE%20FINAL%20V2.pdf

Aguilar, T. (2016). La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma.

Conexión Esan. Recuperado de:

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/>

Alianza del Pacífico (s.f.) *¿Qué es la Alianza?* Recuperado de:

<https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>

Aurum, Cámara de comercio e industria de Arequipa (CCIA), EY. (2016). Perú: Desafíos para lograr el crecimiento sostenido. *Guía de Negocios e Inversión en el Perú*

2015/2016-Edición Arequipa, 13. Recuperado de:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Arequipa_2015_-_2016/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2015-2016-arequipa.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Arequipa_2015_-_2016/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2015-2016-arequipa.pdf)

Bálazs, B. (1972). *Evolución y esencia de un arte nuevo*. Barcelona: Gustavo Gili.

Barco (12 de abril, 2016). Cineplanet, Barco and Bardan first in Peru to install Premium Laser cinema projection. Recuperado el 26 de agosto, 2016, de:

<http://www.barco.com/en/News/Press-releases/Cineplanet-Barco-and-Bardan-first-in-Peru-to-install-Premium-Laser-cinema-projection.aspx>

- Barndt, S. E. & Carvey, D. W. (1982). *Essentials of operations management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barrientos, 2016. Macromarketing en el Perú: la estrategia de diversificación productiva
- BBC Mundo (2008). *Así fue la última guerra*. Recuperado de:
http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7274000/7274638.stm
- BCRP (2016). Síntesis reporte de inflación. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-sintesis.pdf>
- Bernardo, A. (2016). 7 avances técnicos que revolucionaron la historia del cine. OpenMind.
 Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/7-avances-tecnicos-que-revolucionaron-la-historia-del-cine/>
- Blondet C. & Rotta S. (2011) *Realising the MDGS by 2015 anti-corruption in Peru* (1a ed.)
 Alemania: Transparency international.
- Bravo, F. (2001). *Movidas ambientales en el Perú*. Recuperado de
<http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/forestal/doc1.pdf>
- Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G. (CAEM). (2015). *El Cine en Chile en el 2014*. Recuperado de: http://www.sinteci.cl/docs/cine_en_chile.pdf
- Cinemark, (n.d). *Acerca de Cinemark*. Recuperado de <http://images.cinemark.com/about-us.aspx>
- Cineplanet (20 de marzo, 2014). Memoria Anual 2013. *Empresas En La BVL*, 1-26.
 Recuperado de:
<http://www.bvl.com.pe/eff/OE3947/20140415124502/MEOE39472013AIA01.PDF>.
- Cineplanet (15 de abril, 2015). Memoria Anual 2014. *Empresas En La BVL*, 1-36.
 Recuperado de:
<http://www.bvl.com.pe/eff/OE3947/20150415153902/MEOE39472014AIA01.PDF>.

Cineplanet (30 de marzo, 2016). Memoria Anual 2015. *Empresas En La BVL*, 1-31.

Recuperado de:

<http://www.bvl.com.pe/eff/OE3947/20160330210203/MEOE39472015AIA01.PDF>.

Cineplanet. (s.f.). *Sobre nosotros*. Recuperado de

<https://www.cineplanet.com.pe/categoria/sobre-nosotros>

Cinépolis, (s.f.). *Nuestra historia*. Recuperado de

<https://intranet.Cinépolis.com/SitePages/Historia.aspx>

Class & Asociados (30 de mayo, 2016). Fundamentos de Clasificación de Riesgos

CINEPLEX SA.

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA). (s.f.). *Historia del CCFFAA*.

Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/ccffaa/historia/#>

Concejo Nacional de Cinematografía del Ecuador (CNCINE). (2015). Participación de

exhibidores en Ecuador. Recuperado de:

http://www.cncine.gob.ec/imagesFTP/63730.PANTALLAS_CINE_ECUADOR_INFORMEJULIO2015.pdf

Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC). (2014). *¿Quiénes somos?*

Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC). (2016). Problemática de la

Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica en el Perú. *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI*, 12-19.

Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf

D'Alessio, F. (2015) *Administración de las Operaciones Productivas. Un Enfoque en*

Procesos para la Gerencia. México D.F., México: Pearson.

- Devoto, R. (s.f.). Análisis de la competencia con énfasis en el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Ecommerce Institute (22 de julio, 2016). Los Ganadores del eCommerce Award Perú 2016. Recuperado de: <http://www.ecommerceaward.org/award/los-ganadores-del-ecommerce-award-peru-2016/>
- EFE (2014). Producción de Perú creció 3,57 % de enero a mayo de 2014. (2014, Jul 15). *EFE News Service*. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/1545048293/7F14697AF1F146EBPQ/1?accountid=28391>
- EFE (2016). *Economía de Perú crecerá 4 % en 2016 y 5 % en 2017, asegura ministro Segura*. (2016, Mar 11). *EFE News Service*. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/1772221511/1DADEB330FBC4139PQ/1?accountid=2839128391>
- El Comercio (2014). La sentencia de La Haya a favor del Perú en seis puntos. El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/sentencia-haya-favor-peru-chile-seis-puntos-mar-noticia-1705521>
- El Comercio (2016a). Jaime Saavedra: "Censura en mi contra es legal, pero injusta". *El Comercio*. Recuperado de: http://elcomercio.pe/politica/actualidad/jaime-saavedra-censura-mi-contralegal-injusta-noticia-1954479?ref=flujo_tags_212172&%3Bft=nota_4&%3Be=titulo
- El Comercio (2016b). *PPK y una semana de diálogo con partidos políticos*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ppk-y-semana-dialogo-partidos-politicos-fotos-noticia-1955935/2>
- El Comercio (29 de abril, 2016c). Cineplanet abrió su local número 32 en el Mall del Sur. Recuperado el 26 de agosto, 2016, de:

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/cineplanet-abrira-su-local-numero-30-mall-sur-noticia-1897922>

El Comercio (23 de mayo, 2016d). Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú.

Recuperado el 24 de julio, 2016, de: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/ahora-s-comercio-electronico-esta-creciendo-peru-noticia-1903695>

El Economista (25 de enero del 2016). *Cinépolis logra segundo lugar mundial de cadenas de cine*. Recuperado en diciembre 2016 de

<http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2016/01/25/Cinépolis-logra-segundo-lugar-mundial-cadenas-cine>

El Tiempo (28 de setiembre, 2015). *Cinemas, un negocio de medio billón de pesos en el país*.

Recuperado el 25 de febrero, 2017, de:

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/rendimientos-en-primer-semester-del-2015-de-la-industria-del-cine-colombiano/16389212>

El Universal (2012, 21 de mayo). *Wanda de China compra gigante AMC para crear gigante mundial*. Recuperado de http://www.eluniversal.com/noticias/cine/wanda-china-compra-amc-para-crear-gigante-mundial_386405

Finler, J. (1998). *The Hollywood Story*. New York, USA: Crown.

García-Vega, E. (2010). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Revista Globalización, competitividad y gobernabilidad*. DOI 10.3232/ GCG.2011.V5.N1.07

Gastañadú, A. (2010). *El Perú desplazó a Estados Unidos como segundo productor de cobre*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-desplazo-estados-unidos-como-segundo-productor-cobre-noticia-412948>

Gestión (2014). Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que

Chile destina el 0.5%. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/gobierno->

peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516

Gestión (2015). Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. Recuperado el 26 de agosto, 2016, de: <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

Gestión (2016).SHP: Perú podría dejar de ser hub aeroportuario por demora en ampliación del Jorge Chávez. Recuperado el 27 de diciembre, 2016, de:
<http://gestion.pe/economia/shp-peru-podria-dejar-hub-aeroportuario-demora-ampliacion-jorge-chavez-2152854>

Global Firepower 2016. (2016). Recuperado el 26 de Agosto, 2016, de
<https://www.udocz.com/read/gesti-n--02-11-2016-http://www.globalfirepower.com/>

Gonzales, C. (2011). Análisis de Mercado y plan de marketing: Bluebox. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Gonzales, J. (2016, 20 de julio). ¿Qué sucede con la inversión privada?, por Jorge Gonzales I. *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/que-sucede-inversion-privada-jorge-gonzalez-noticia-1910550>

Great Place to Work (2015). Las Elegidas por sus colaboradores y buenas prácticas. *Las Mejores Empresas para Trabajar 2015*, 1-16. Recuperado el 21 de diciembre, 2016, de:
http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/SUPLEMENTO_GPTW_2015.pdf

Historia del Perú (2015a). *Imperio Inca o Tahuantinsuyo*. Recuperado de
<http://historiaperuana.pe/periodo-autoctono/imperio-inca-tahuantinsuyo/>

Historia del Perú (2015b). *Convergencia de las Corrientes Libertadoras*. Recuperado de
<http://historiaperuana.pe/periodo-colonial/convergencia-corrientes-libertadoras/>

History Cooperative. (2014). The history of the Hollywood movie industry. Recuperado de:

<http://historycooperative.org/the-history-of-the-hollywood-movie-industry/>

Hurtado, C. (15 de mayo de 2015). Clase media peruana casi se quintuplico en la última

década. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-casi-se-quintuplico-ultima-decada-noticia-1811416>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Día mundial de la población*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016a). Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2016. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016b). Población del 2000 al 2015.

Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Jimenez, J. (2016, 02 de noviembre). El 75% de adolescentes limeños quiere probar marcas y productos nuevos. *Gestion*, p. 4.

Jones G. R. (2008) *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. México, Prentice Hall.

Kinopolis, (n.d). *Perfil de la compañía*. Recuperado en diciembre 2016 de

https://corporate.kinopolis.com/en/companyprofile#_ga=1.75567703.353310101.1482867854

La Republica (2011). *Lecciones del Cenepa*. Recuperado de <http://larepublica.pe/13-02-2011/lecciones-del-cenepa>

- La República (22 de mayo, 2016). Centros comerciales facturarían 8,200 millones de dólares este año. Recuperado el 24 de julio, 2016, de: <http://larepublica.pe/economia/769572-centros-comerciales-facturarian-8200-millones-de-dolares-este-ano>
- Machado, M. A. (2006). *Construyendo ciudadanía forjamos un país sin corrupción* (1a ed.) Peru: Misereor.
- Matos Mar, J. (2010). *Desborde popular y crisis del Estado*. Lima, Perú: El Comercio.
- McCarthy, J., & Perreair, W. Jr. (1999). *Marketing: un enfoque global*. Nueva York, EEUU: McGraw-Hill.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2011). Acuerdos Comerciales del Perú. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&%3Bview=frontpage&%3BItemid=1
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2016). Objetivos Estratégicos Generales, Recuperado de: http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx
- Ochoa, V. (2014, 15 de enero). Restaurantes de pescados y mariscos tienen el ticket promedio más alto. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/restaurantes-pescados-y-mariscos-tienen-ticket-promedio-mas-alto-2086221>
- Parodi C. (2011, 19 de diciembre). Que es la inflación? *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2011/12/que-es-la-inflacion.html>
- Pastor, J. (2014, 20 de enero). Paramount abandona los 35mm en cine, apuesta casi total por formatos digitales. *Xataka*. Recuperado de <https://www.xataka.com/fotografia-y-video/paramount-abandona-los-35-mm-en-cine-apuesta-casi-total-por-formatos-digitales>
- Peru.com (28 de junio, 2011). Cineplanet se consolida con el Fan Page # 1 del Perú. Recuperado el 24 de diciembre, 2016, de:

<http://peru.com/2011/06/28/entretenimiento/cine/cineplanet-se-consolida-fan-page-1-peru-noticia-9465>

Perú21 (2015). *Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología.*

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>

Peru21 (2016, 09 de junio). Resultados ONPE al 100% Elecciones 2016: Pedro Pablo

Kuczynski es presidente con 50.12% de los votos. Recuperado de:

<http://peru21.pe/politica/onpe-al-100-resultados-elecciones-2016-segunda-vuelta-2248892>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.*

New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (2005). *Ventaja competitiva.* México: Editorial continental.

Rojas, K. (2015, 15 de diciembre). Está menos tiempo en cartelera que un filme extranjero, per el cine local brilla. *Gestión.* Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/esta-menos-tiempo-cartelera-que-filme-extranjero-cine-local-brilla-2151002>

RPP Noticias (2013, 5 de febrero). Cineplanet anunció apertura de las primeras salas Prime en el Perú. Recuperado el 23 de agosto, 2016, de:

<http://rpp.pe/economia/negocios/cineplanet-anuncio-apertura-de-las-primeras-salas-prime-en-el-peru-noticia-564385>

Setima revista. (s.f.). Grupo chino compra la segunda cadena de salas de cine en EEUU.

Recuperado de

http://www.felatraccs.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2238:grupo-chino-compra-la-segunda-cadena-de-salas-de-cines-de-eeuu&catid=1:timas

- Statista (s.f.). Gross Box office of selected countries in Latin America in 2014 (In million U.S dollars). Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/316752/box-office-revenue-countries-latin-america/>
- Székeli, M. P., & Arce, H. (2005). Innovaciones del séptimo arte. *Revista Popular Mechanics*, 58(12), 79.
- Taípe, A. (2015). Cine en el Perú: una industria que resurgió de las cenizas. *El Comercio*. Recuperado el 27 de diciembre, 2016, de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/cines-peruanos-2017-se-venderian-50-millones-tickets-noticia-1785613>
- Vega, J. (2015, 04 de junio). Cineplanet: “El cine sigue siendo un entretenimiento barato”. *Semana económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/161821-cineplanet-el-cine-sigue-siendo-un-entretenimiento-barato/>
- Viajes Corporativos Perú (2015). IATA destaca el desarrollo de la industria aérea peruana en evento. Recuperado de <https://viajescorporativosperu.com/2015/06/17/iata-destaca-el-desarrollo-de-la-industria-aerea-peruana-en-evento-peru-aviation-day/>
- Viajes Corporativos Perú (2016). Lima perderá su condición de ‘hub’ de Latinoamérica. Recuperado de <https://viajescorporativosperu.com/2016/01/28/lima-perdiera-su-condicion-de-hub-de-latinoamerica/>

Apéndices

Formato de Acta de Autorización de la Empresa

NOMBRE DE LA EMPRESA: Cineplex S.A.

Nombre del Representante Legal: Fernando Soriano Barrantes

Por la presente, nosotros la empresa Cineplex S.A. con RUC N° 20429683581, domiciliado en Av. Paseo de la República Nro. 144 Int. 1044 Lima - Lima - Lima, Perú

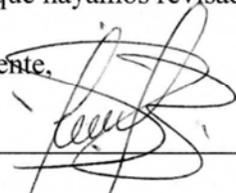
Autorizamos la elaboración del Plan Estratégico de Cineplanet S.A. 2016 – 2021 :

- 1.- Paul Ismael Tupayachi Alfaro Código 19987719 MBA MSM XV
- 2.- Renato Jhayr Salarrayán Campos Código 20155188 MBA MSM XV
- 3.- Omar Eusebio Balcazar Código 20145154 MBA MSM XV
- 4.- Pablo Corpus Zuñiga Medina Código 20052198 MBA MSM XV

Para lo cual nos comprometemos a brindar las facilidades necesarias relacionadas con el tema a desarrollar por los estudiantes para el Trabajo de Investigación Final Tesis.

Cabe señalar sin embargo, que la publicación del Tema cuya elaboración hemos autorizado estará sujeta a una autorización escrita complementaria por nuestra parte, una vez que hayamos revisado y aprobado su contenido final.

Atentamente,



Representante Legal de la Empresa



Alumno Representante del Grupo de Trabajo

Surco, 21 de Diciembre de 2016