

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA**

**IMPLEMENTADORA DE PUBLICIDAD EXTERIOR DIGITAL**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN**

**CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTOR:**

Dannia Escudero Ramírez

**ASESOR:**

Luciano Silva Alarco

Lima, Diciembre, 2020

## RESUMEN

Al presente, la globalización ha contribuido a una situación de cambio constante y veloz en el mundo, especialmente en la tecnología, cuya evolución ha influido en el desenvolvimiento de diversas actividades económicas. Asimismo, la competitividad es un aspecto muy presente en el mercado; por lo que las organizaciones adoptan distintas estrategias para obtener nuevos clientes y fidelizar a los existentes (Arellano Bahamonde, 2019). Por lo tanto, los medios de comunicación han desempeñado un rol fundamental para que las empresas puedan dar a conocer y posicionar sus marcas en su público objetivo. Debido a que los potenciales consumidores transcurren el 70% de su tiempo transitando de un lugar a otro, la publicidad exterior u *Out of Home* (OOH) constituye una alternativa efectiva y de alto alcance<sup>1</sup> para las campañas realizadas por las organizaciones (Villacorta, 2019). En el Perú, se ha desarrollado ampliamente en los últimos años debido a múltiples factores como la diversificación de formatos publicitarios, la creación de empresas proveedoras, el alto tránsito de vehículos y personas, el crecimiento de las ciudades, la expansión del comercio y la consolidación de los elementos digitales. El presente trabajo de investigación pretende comprobar la viabilidad estratégica de una empresa implementadora de publicidad exterior digital<sup>2</sup> a nivel nacional. Para ello, se evalúan los factores del macroentorno (demográfico, político, económico, sociocultural, legal, tecnológico y ambiental) y las cinco fuerzas de Porter correspondientes al microentorno. Basándose en lo previamente mencionado, se procede a detallar el planeamiento estratégico, incluyendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Gracias al estudio estratégico, se concluye que la realización de este proyecto es viable.

---

<sup>1</sup> Alcance: Mide la cantidad de personas expuestas a un horario particular a la campaña publicitaria durante un determinado periodo (Kotler y Lane, 2012).

<sup>2</sup> Empresa implementadora de publicidad exterior: Se encarga de las operaciones para la ejecución de campañas publicitarias en la vía pública, como la instalación y el mantenimiento de los elementos.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por estar siempre presente en mi vida, su protección y cada una de las oportunidades que me ha brindado.

Asimismo, expreso mi completa gratitud a mi familia, especialmente a mis padres Silvia y César, mi abuela Sofía y mi tío José Manuel, por su cariño y apoyo incondicionales, la permanente confianza e impulsarme a ser mejor persona y profesional.

Gracias a la Pontificia Universidad Católica del Perú por la formación brindada, tanto académica como personal. Agradezco a todos los profesores por compartir sus enseñanzas, principalmente a mi asesor Luciano Silva por haberme orientado en la elaboración del presente trabajo de investigación con su conocimiento y entera disposición.

# Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>v</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Estudio Estratégico .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Análisis del macroentorno.....</b>	<b>8</b>
1.1.1. Factor demográfico .....	8
1.1.2. Factor político .....	10
1.1.3. Factor económico.....	11
1.1.4. Factor sociocultural.....	14
1.1.5. Factor legal.....	15
1.1.6. Factor tecnológico.....	17
1.1.7. Factor ambiental.....	19
<b>1.2. Análisis del microentorno.....</b>	<b>20</b>
1.2.1. Rivalidad entre competidores.....	21
1.2.2. Amenaza de nuevos competidores .....	23
1.2.3. Amenaza de productos sustitutos .....	24
1.2.4. Poder de negociación de los proveedores .....	25
1.2.5. Poder de negociación de los clientes.....	26
<b>1.3. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>27</b>
1.3.1. Misión .....	28
1.3.2. Visión .....	28
1.3.3. Valores esenciales .....	29
1.3.4. Análisis FODA.....	29
1.3.5. Estrategia genérica .....	41
1.3.6. Objetivos .....	42
<b>Conclusiones .....</b>	<b>44</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>51</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Puntuación de factores internos .....	34
Tabla 2. Matriz de enfrentamiento para factores internos .....	34
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	35
Tabla 4. Puntuación de factores externos .....	36
Tabla 5. Matriz de enfrentamiento para factores externos.....	36
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	37
Tabla 7. Matriz Interna- Externa (IE).....	39



## Introducción

En la actualidad, el acelerado cambio se caracteriza por ser una constante en el mundo, abarcando todos los ámbitos sin excepción. La población y las organizaciones en las que se desenvuelve deben adaptarse rápidamente con el fin de subsistir de manera adecuada. Claro ejemplo de lo antes mencionado es el creciente, veloz y sostenido desarrollo tecnológico que se ha experimentado mundialmente en la última década, gracias a la globalización. Simultáneamente, existe una alta competitividad en el mercado, es decir, las empresas adoptan diversas estrategias con el fin de captar a numerosos clientes y establecer con ellos relaciones a largo plazo (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2019). Según Rolando Arellano Bahamonde (2019), gerente general de la empresa peruana de consultoría e investigación de mercado Arellano, es esencial para la sostenibilidad de las marcas responder a las expectativas de los consumidores, priorizando la experiencia y no solo velando por alcanzar un nivel de calidad satisfactorio. La experiencia del cliente es el proceso interactivo entre una persona y una marca, que engloba todos los puntos de contacto entre ambas como que el potencial cliente escuche acerca de la última, la generación de impacto en él, la adquisición y la prueba de un bien, y el servicio postventa (Haito, 2020). Mientras que Enrique Bernal (2019), gerente del área de soluciones de la consultora Arellano, afirma que es el recuerdo generado en la mente del consumidor, a raíz de una frecuente relación con la marca, producto de todas las interacciones que ha tenido con la misma antes, durante y después del consumo del bien. Por su parte, Izquierdo, Ayestarán y García (2018), la definen como el resultado de la sensación y la percepción posterior a la interacción física o virtual del cliente en una operación de compra, adquisición de un servicio, o sin una transacción de por medio.

La experiencia del cliente es relevante para el desarrollo de una empresa en cuanto a sus productos, servicios, la marca y sus resultados económicos.

Las organizaciones utilizan diversas herramientas de comunicación para dar a conocer su valor agregado al mercado objetivo y posicionarse en las mentes de los consumidores. Además, se ha incrementado la variedad de soportes publicitarios y espacios para exponerlos. Por otro lado, generalmente, los consumidores gastan el 70% del tiempo fuera de sus domicilios, transitando de un lugar a otro; por lo que, estos están expuestos a la publicidad exterior en una alta frecuencia (Villacorta, 2019). Por tales motivos, este medio de comunicación ha crecido en los últimos años.

Según Lluís Jornet (2006), profesor de la Facultad de Comunicación de la Universitat Ramon Llull (Barcelona), la publicidad exterior es el conjunto heterogéneo de soportes, esencialmente visuales, que se exhibe en lugares públicos. Dentro de ella se incluyen los soportes que poseen su emplazamiento móvil (publicidad en el exterior de medios masivos de transporte, camionetas con carteleras móviles) o fijo (elementos luminosos, lonas en edificios, mobiliario urbano, etc.). Asimismo, en el presente, la tecnología constituye un factor de importancia, lo que se manifiesta en la instalación de pantallas LED en lugares concurridos.

La publicidad exterior u *Out Of Home* (OOH), que, en español, significa “fuera de casa”, destaca por su efectividad, impacto y gran alcance en la transmisión de mensajes a los consumidores por parte de las marcas (Díaz, 2020). Las empresas implementadoras, en labor conjunta con las agencias creativas y las de medios<sup>3</sup>, poseen como propósito generar

---

<sup>3</sup> Agencias creativas: Empresas que prestan servicios relacionados al diseño de campañas publicitarias, principalmente en aspectos artísticos.

recordación de la marca de manera visual, mediante campañas publicitarias innovadoras. Además, constituye un medio de comunicación de bajos costes por exposición, lo que la convierte en una alternativa tentativa para la introducción de un nuevo producto al mercado.

Desde el año 2400 a. C., las civilizaciones han utilizado la publicidad exterior como un medio de comunicación. Este rubro ha experimentado una gran evolución: los mensajes en piedras y murales decorados, la popularización del papiro, la invención del papel, la imprenta, la técnica litográfica<sup>4</sup>, el panel publicitario y finalizando, la publicidad digital, cuyo principal representante es la pantalla LED (López, 2019).

A nivel nacional, Punto Visual S.A. es la empresa pionera en publicidad exterior, con más de 40 años de experiencia. Inició sus actividades en 1979, dedicándose a la fabricación de estructuras de madera con planchas de fierro y la elaboración de paneles pintados a mano. Posteriormente, en 1994, fue la primera en utilizar impresión digital en el país e invertir en tecnología para monumentalizar sus paneles con ayuda de troqueles<sup>5</sup>, iluminación y movimiento (Córdova, 2019). Mientras que, en 1998, la empresa Paneles Napsa S.R.L. fue adquirida por Clear Channel Outdoor Holdings Inc., una de las compañías de publicidad exterior más grandes a nivel mundial, originándose así Clear Channel South America S.A.C., la actual líder de este rubro en el país (Clear Channel Perú, 2018).

---

Agencias de medios: Gestionan la difusión de campañas publicitarias, es decir, la contratación de espacios y tiempos.

<sup>4</sup> Técnica litográfica: Utilizada en el siglo XVIII. Consiste en el estampado de un diseño realizado sobre una piedra calcárea, para luego aplicarle tinta (García, 2019).

<sup>5</sup> Troquel: Parte del arte (diseño) que sobresale de las dimensiones del elemento publicitario, con la finalidad de atraer al espectador.

En el Perú, la publicidad *out of home* ha crecido de manera considerable en los últimos años debido a múltiples factores como la diversificación de formatos publicitarios, la creación de empresas proveedoras y la consolidación de los elementos digitales.

De acuerdo con un estudio realizado por Kantar Ibope Media (2019), empresa dedicada a la investigación de medios de comunicación, sobre la publicidad exterior a nivel nacional, entre los meses de enero del 2018 y octubre del 2019, la publicidad exterior tuvo más de 2237 anunciantes y 2790 marcas, de las que el 36% promocionó sus servicios y productos de manera exclusiva por dicho medio. En ese periodo, la cantidad de anunciantes se incrementó en 36,65%. Cabe destacar que, en el país, el 97% de la población urbana disfruta de la publicidad exterior (Redacción OOH Latam, 2020). De esta manera, se evidencia que la vía pública es de suma importancia para el plan de medios.

Como se mencionó anteriormente, el rubro de la publicidad exterior destaca por su alta competitividad. Según el estudio Diagnóstico y Perspectivas de la Publicidad Exterior en el Perú, realizado por la empresa de investigación de mercado Ipsos (2018), las organizaciones más reconocidas son Clear Channel South America S.A.C. (74%), Alac Outdoor S.A.C. (60%), Punto Visual S.A. (58%) y JMT Outdoors S.A.C. (49%). Los indicadores más relevantes en el negocio son la cobertura, la diversidad de elementos, la capacidad de respuesta, el tiempo de implementación, el servicio postventa y la calidad en los procesos, productos y servicios (La República, 2018).

En relación a la cobertura, en el Perú, el crecimiento y la expansión del comercio han permitido la descentralización de la publicidad exterior, principalmente en ciudades como Arequipa, Tacna, Cusco, Puno, Ica, Huancayo, Cajamarca, Trujillo, Chiclayo, Piura e Iquitos.

Estos mercados se caracterizan por estar abiertos a nuevos productos y servicios. Dichas poblaciones, hoy en día, poseen un mayor acceso a bienes: ya no deben viajar a Lima para adquirirlos (Publicom, 2019).

Como se puede apreciar, la descentralización constituye un factor influyente en la evolución de la publicidad exterior. En el país, esta ha presentado un crecimiento anual promedio de 3,25 % (Statista, 2020). Mientras que, a nivel mundial, de acuerdo con un reporte de Global Ad Trends de la empresa consultora de marketing WARC (2019), desde el 2012, experimentó un crecimiento, alcanzando los 14 600 millones de dólares, es decir, 37,3% de la inversión publicitaria global total (Mercado Negro, 2019). En otras palabras, en el rubro de este negocio, el mercado peruano presenta un comportamiento con tendencias similares al global.

Ante el rápido avance tecnológico y la creciente presencia de nuevas plataformas digitales para la comunicación, las empresas implementadoras de publicidad exterior han demostrado adaptabilidad al cambio mediante la instalación de pantallas digitales en las principales ciudades y el uso de ideas cada vez más disruptivas (Suito, 2019).

La publicidad exterior digital o *Digital Out Of Home* (DOOH), que en español significa “digital fuera de casa”, es un medio de comunicación que se caracteriza por ser social, inteligente e interactivo. Permite potenciar la creatividad mediante el contenido dinámico, la interactividad en tiempo real, redes sociales, realidad virtual<sup>6</sup>, entre otros. Según la asociación mundial de comunicación y publicidad Interactive Advertising Bureau Spain [IAB Spain] (2018), este tipo de publicidad es un factor imprescindible para el futuro de las ciudades

---

<sup>6</sup> Realidad virtual: Simulación de la realidad mediante dispositivos como lentes o un teléfono inteligente (Fundació Jesuïtes Educació, 2019).

inteligentes<sup>7</sup>, debido a que contribuye a la sostenibilidad ambiental y la accesibilidad universal, y es un innovador medio de comunicación que brinda información a los ciudadanos en tiempo real. Asimismo, con la colaboración de la agencia de marketing digital Elogia, realizó el Estudio Anual de Digital Out Of Home (DOOH) 2019, en el que se indica que la publicidad digital destaca por su creatividad, impacto en los espectadores y la información que brinda acerca del producto, servicio o marca. El 91% de encuestados percibe a la publicidad exterior digital como innovadora y moderna; mientras que el 88% expresa que es original y diferente. Otras características con las que la describen las personas encuestadas son su capacidad de entretener al espectador (87%), generadora de información adicional actualizada (86%), útil y práctica (85%), y que provoca curiosidad entre los usuarios (85%). En el mismo estudio, se menciona que el 70% de los usuarios del rubro de retail prefiere los formatos digitales de publicidad, independientemente de si el soporte está ubicado dentro o fuera del establecimiento (IAB Spain, 2019).

En Estados Unidos, el 46% de los espectadores utilizó motores de búsqueda después de ver algún elemento de publicidad exterior. Mientras que, en el Reino Unido, más de la mitad de la inversión publicitaria se enfoca en la de tipo *Digital Out Of Home* (Mercado Negro, 2019).

El presente trabajo de investigación posee como objetivo comprobar la viabilidad de una empresa implementadora de publicidad exterior digital, mediante un estudio estratégico. En primer lugar, se presenta un análisis del macroentorno, en el que se considerarán aquellos factores que la empresa no podrá controlar; no obstante, influirán en su desarrollo. Específicamente, se ahondará en los aspectos demográfico, político, económico, sociocultural,

---

<sup>7</sup> Ciudad inteligente: Es aquella en la que se utilizan tecnologías de la información y comunicación (TIC) para que sea sostenible ambiental, económica y socialmente (Fundación Endesa, 2019).

legal, tecnológico y ambiental. Luego, se expondrá el análisis del microentorno, mediante el que se conocerá qué tan rentable es el sector de la publicidad exterior. Para ello, se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que abarca el estudio de la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Posteriormente, se explicará el planeamiento estratégico de la empresa, con el propósito de que sea competitiva a largo plazo. Se presentarán los objetivos y las estrategias a emplear, los que se han elaborado a partir del análisis FODA, la Matriz de Factores Internos, la Matriz de Factores Externos y la Matriz Interna- Externa (I-E).



## **Capítulo 1. Estudio Estratégico**

El presente capítulo abarca los análisis del macroentorno y microentorno, los que se realizaron con la finalidad de conocer los factores de mayor relevancia que influirán en el progreso del proyecto, y de tal manera, desarrollar el planeamiento estratégico de la empresa.

### **1.1 Análisis del macroentorno**

A continuación, se estudiarán los factores del entorno general que afectan al cumplimiento de objetivos de la organización. En el presente análisis, se profundizará en los factores demográfico, político, económico, sociocultural, legal, tecnológico y ambiental.

#### **1.1.1. Factor demográfico**

El factor demográfico implica el estudio de la población humana a nivel nacional y su desarrollo a través del tiempo. En esta sección, se tratarán aquellos aspectos que influyen en el desarrollo de la publicidad exterior. Al ser un negocio que involucra la utilización de la vía pública, es esencial considerar el número de habitantes, la tasa de crecimiento de la población, la densidad poblacional y el Índice Nacional de Flujo Vehicular por las Garitas de Peaje a Nivel Nacional, el que representa una medida de la circulación de vehículos; debido a que influyen en la elección de la ubicación de los elementos. En otras palabras, si estos están localizados en

una zona con mayor circulación de personas y vehículos, las campañas publicitarias tendrán más alcance.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), a inicios del 2020, el Perú posee una población total de 32 625 948 habitantes, de la que el 29,7% se concentra en la provincia de Lima (9 674 755 habitantes). Sumándose a Lima, las ciudades más pobladas del país son Arequipa (1 080 635 habitantes), Trujillo, Chiclayo, Piura y Huancayo. Las cuatro últimas poseen entre 500 000 y 999 999 habitantes (INEI, 2018).

En adición a la población, es importante analizar su tasa de crecimiento durante el tiempo en el que operará la empresa implementadora. Según el documento Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950- 2070, publicado por el INEI (2019), la población peruana crecerá en una tasa anual promedio del 1,036%. Al 2025, el Perú tendrá una población de 34 350 244 habitantes.

En relación a los dos primeros indicadores estudiados, la Costa es la región que alberga a más de la mitad de la población del país (58%). Conforme al Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, realizado por el INEI (2018), allí habitan 17 037 297 personas. En comparación con el censo del 2007, la Costa y la Selva son las regiones que han tenido un mayor crecimiento poblacional anual de 13,8% y 10,9% respectivamente.

Otro indicador esencial para la elección de la ubicación de elementos publicitarios alrededor del país es la densidad de la población, debido a que se busca que estos tengan un mayor alcance. Según el INEI (2018), para el año 2017, la densidad de la población total a

nivel nacional era de 24,3 habitantes por kilómetro cuadrado (km<sup>2</sup>). En el caso de la ciudad de Lima, a inicios del 2020, en promedio, habitan 3697 personas por kilómetro cuadrado (INEI, 2020). Sumadas a la capital, los departamentos de mayor densidad poblacional en el país son Lambayeque, La Libertad, Piura, Tumbes y Cajamarca (INEI, 2018).

Como se explicó al inicio, se tratará la circulación de vehículos, aspecto importante para la elección de ubicaciones de los elementos publicitarios y el desarrollo del negocio. Según el Informe Técnico Flujo vehicular por unidades de peaje elaborado por el INEI (2020), en el mes de diciembre del 2019, el Índice Nacional de Flujo Vehicular por las Garitas de Peaje a Nivel Nacional se incrementó en 3,9%, principalmente, debido a la creciente circulación de vehículos ligeros (5,1%) y pesados (2,3%). En dicho año, el movimiento de vehículos aumentó en 4,1%. Los departamentos que han registrado mayor circulación de unidades son Lima, La Libertad, Piura, Arequipa, Ica y Puno.

### **1.1.2. Factor político**

La incertidumbre política influye en el rubro de la publicidad, porque las empresas posponen sus decisiones de inversión y consumo a corto plazo. Por ejemplo, esto sucedió en el año 2019, debido a la crisis política interna que conllevó al cierre del Congreso de la República; mientras que, en el 2018, la publicidad fue afectada considerablemente por la renuncia del entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski (CPI, 2019).

Cabe resaltar que el 2021 será un año en el que los partidos políticos darán a conocer sus propuestas con miras a las Elecciones Presidenciales y Congresales. Por ello, los candidatos

recurrirán a diversos medios de comunicación, incluyendo la publicidad exterior, para ganar mayor popularidad.

### **1.1.3. Factor económico**

De acuerdo con el INEI (2020), durante el 2019, el Perú experimentó un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 3,74%. En los últimos 20 años, el Perú destacó por presentar un incremento del PBI. Su crecimiento anual promedio, considerando el periodo entre 2013 y 2019, es de 5,86%. No obstante, en comparación a otros años, el crecimiento durante el 2019 ha sido uno de los menores. Aunque, cabe destacar que caso contrario es el de la publicidad: específicamente, durante el cuarto trimestre del 2019, considerando como año base el 2007, presentó un avance del 5,2%. Es importante el análisis de este indicador macroeconómico, porque mide el estado de la economía de un país, el que influye en la decisión de inversión de las empresas en publicidad y otros rubros.

Sumado al PBI, la tasa de inflación anual del Índice de Precios del Consumidor (IPC) es un factor macroeconómico a considerar, pues mide la variación de precios de los bienes y servicios en un país, lo que incide en las decisiones de gasto de las organizaciones. Hasta el mes de noviembre del 2019, el IPC era de 1,87%; mientras que, en el periodo comprendido entre los años 2001 y 2018, de 2,86%. La mayoría de servicios se ha caracterizado por presentar tasas menores que las registradas entre los años 2010 y 2018. Esto se refleja en los menores costos de mano de obra, debido a la mayor disponibilidad de trabajadores extranjeros. Mientras que, la variación anual del IPC en el rubro de electricidad asciende a un valor de 8,08% durante el 2019. Para el 2021, se espera un crecimiento de la inflación entre 2,3 y 2,5%, manteniéndose dentro del rango meta de 1 a 3% anual (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2019).

Asimismo, según el banco de inversión JP Morgan, el Perú presenta el menor riesgo país (0,81 puntos porcentuales) en Latinoamérica (Redacción Gestión, 2020). En otras palabras, es capaz de cumplir con sus obligaciones de pago con los acreedores internacionales, lo que lo convierte en un país atractivo para realizar inversiones.

La publicidad *digital out of home* (DOOH) permite la ejecución de acciones innovadoras y dinámicas por parte de las empresas implementadoras; por lo que, se incrementarán la aceptación e inversión de los clientes. Mientras que, a nivel mundial, según el reporte de Global Ad Trends de la empresa consultora de marketing WARC (2019), desde el 2012, experimentó un crecimiento, alcanzando los 14 600 millones de dólares, es decir, 37,3% de la inversión publicitaria global total (Mercado Negro, 2019).

Según el estudio *Entertainment and Media Outlook 2017- 2021 España* de la firma de consultoría PricewaterhouseCoopers S.L. [PwC] (2017), a nivel global, se estima que el mercado de la publicidad exterior crecerá en un 3,8% *CAGR*<sup>8</sup> entre los años 2016 y 2021. Destaca el caso de la categoría digital, para la que se prevé un incremento del 10,7% *CAGR*, es decir, se alcanzarían unos ingresos totales de 19 500 millones de dólares en el 2021.

Por ejemplo, en el Reino Unido, más del 50% de la inversión publicitaria se enfoca en la categoría digital (Mercado Negro, 2019). Respecto a Latinoamérica, según Raúl Nogueira (2019), miembro del Directorio del Sindicato de las Empresas de Publicidad Exterior del

---

<sup>8</sup> *CAGR*: Tasa de crecimiento anual compuesto.

Estado de Sao Paulo, Brasil experimentó un crecimiento de la inversión publicitaria de un 4% entre los años 2016 y 2017.

A nivel nacional, la inversión publicitaria ha presentado un crecimiento anual promedio del 3,25%, principalmente debido a la instalación de pantallas digitales. Es posible apreciar que, en los últimos años, la publicidad exterior digital está restando participación a la de tipo convencional (Statista, 2020).

Cada vez es más frecuente que las empresas adopten la publicidad exterior como parte de su plan de medios. Uno de los motivos es su alto retorno de la inversión (ROI), inclusive mayor en el caso de la categoría digital. Esto se debe a la captación de *leads*<sup>9</sup> o tráfico al punto de venta, por ejemplo, cuando está ubicada cerca de una tienda física o al *e-commerce*<sup>10</sup>. Centrándose en la publicidad exterior digital, es posible apreciar que su rendimiento es superior al de otros canales, debido a tener un alto impacto, y presentar anuncios dirigidos dentro de un territorio concreto y contexto. En adición, en el caso específico de las ventas online, la publicidad *DOOH* repercute sobre el mismo: la ratio de clics<sup>11</sup> (CTR) móvil crece hasta en un 15% (Liege, 2019; Rebold, 2019; Kanlli, 2019; Grupo Graphic, 2019). IAB Spain (2016) indica que el 48% de espectadores posee mayor predisposición a hacer clic en un *banner*<sup>12</sup> después de haber visualizado un elemento de publicidad exterior digital (Liege, 2019; Rebold, 2019).

---

<sup>9</sup> *Lead*: Usuario que ingresa a la base de datos de una empresa (Bel, 2020).

<sup>10</sup> *E-commerce*: Comercio electrónico, normalmente *online*.

<sup>11</sup> Ratio de clics (CTR): Proporción que permite medir la frecuencia con la que las personas que ven un anuncio hacen clic en él (Google Ads, 2020).

<sup>12</sup> *Banner* digital: Anuncio publicitario gráfico que puede ser visualizado en una aplicación o página web.

A modo de ejemplo, a nivel nacional, en el sector inmobiliario, la publicidad exterior ha sido fundamental en las campañas de lanzamiento de proyectos o de ventas de inmuebles, pues ha permitido aumentar el tráfico de llamadas por parte de potenciales clientes (Alvizuri, 2017).

#### **1.1.4. Factor sociocultural**

Los consumidores, normalmente, gastan el 70% de su tiempo fuera de su domicilio, por lo que la publicidad exterior constituye un medio de comunicación de alto impacto (Villacorta, 2019). Además, según un estudio realizado por la Out of Home Advertising Association of America (2013), en el caso de las vallas publicitarias, el 84% de espectadores concentra su atención cuando las ve; mientras que el resto lo realiza de manera pasiva, ya que el cerebro registra esta información de manera inconsciente (Mercado Negro, 2019).

IAB Spain (2019), con la colaboración de la agencia de marketing digital Elogia, realizó el Estudio Anual de Digital Out Of Home (DOOH) 2019, donde se menciona que la publicidad digital destaca por su creatividad, impacto en los espectadores y la información que brinda acerca del producto, servicio o marca. El 87% de los encuestados afirma que este tipo de publicidad posee una capacidad de entretener al espectador; mientras que, el 85% considera que genera curiosidad entre los usuarios.

Dentro de la mezcla de marketing, se considera a la publicidad como un elemento de suma importancia, debido a que cumple diversos objetivos como la introducción de un nuevo producto en el mercado, el posicionamiento de una marca o el aumento de su recordación, y motivar a los potenciales clientes a adquirir los bienes que una empresa ofrece (Muñoz y

Torres, 2006). Por ello, las empresas buscan entablar relaciones a largo plazo con sus clientes. Según Rolando Arellano Bahamonde (2019), es imprescindible para la sostenibilidad de las marcas responder satisfactoriamente a las expectativas de los consumidores, priorizando la experiencia y no solo tratando de alcanzar un nivel aceptable de calidad. La experiencia del cliente es el recuerdo generado en la mente del consumidor, debido a una frecuente relación con la marca, producto de todas las interacciones que ha tenido con la misma, antes, durante y después de la adquisición del bien o servicio (Bernal, 2019).

Según Muñoz y Torres (2006), la publicidad exterior destaca por ser un medio con el que se logra sensibilidad con el consumidor casi de manera inmediata. A diferencia de otros medios, el espectador es un receptor pasivo de información, lo que ayuda a que recuerde y asimile el mensaje publicitario. Los mensajes concisos y breves son los más recordados y efectivos, especialmente si se tratan de promociones relacionadas a los bienes publicitados. Además, los espectadores prestan mayor atención a la publicidad anunciada cuando apela al sentido del humor. Cabe resaltar que la ubicación del elemento publicitario es un factor determinante para su efectividad: este es el caso de los avisos ubicados a la derecha de la calle y aquellos que están en las carreteras, ya que estas poseen menores elementos distractores que las ciudades.

#### **1.1.5. Factor legal**

De acuerdo con un estudio realizado por el Ministerio del Ambiente, el 76% de elementos de publicidad exterior no dispone de la autorización respectiva en las principales avenidas de Lima (RPP Noticias, 2020).

Toda empresa implementadora de publicidad exterior debe regirse a los siguientes requisitos legales: la ordenanza 1094 de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que regula la ubicación de anuncios y avisos publicitarios, y la distancia entre los mismos, el TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos) y las ordenanzas de cada una de las municipalidades de las provincias y distritos en los que instalan elementos, y los lineamientos en esta materia del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), la que promueve la competencia leal entre las empresas.

Con la finalidad de instalar un elemento publicitario, la empresa implementadora posee la obligación de solicitar un permiso al municipio distrital o provincial en el que se ubicará. Para ello, deberá entregar a las autoridades un expediente técnico del elemento con información acerca de su categoría, tipo de iluminación, los planos, el estudio de suelos, su ubicación, los materiales a emplear y sus dimensiones. Asimismo, las autoridades municipales verifican si el mensaje de la campaña publicitaria es adecuado para los espectadores que circularán por su ubicación. Por ejemplo, está prohibida la exhibición de campañas publicitarias de licores en ubicaciones cercanas a colegios. Después, la municipalidad y la empresa implementadora firmarán un contrato, el que generalmente es anual. Según las especificaciones mencionadas con anterioridad y el TUPA, la municipalidad establece una tarifa anual para la instalación y exhibición de publicidad en el elemento. Cabe destacar que existen ubicaciones en las que no se permite la publicidad *OOH*, como las zonas monumentales y centros históricos. Cada vez que transcurra el periodo anual, a la empresa implementadora se le otorgará una renovación del permiso, previa coordinación con la municipalidad.

Además, los procesos realizados por la empresa deben cumplir lo indicado en el Reglamento Nacional de Edificaciones y la Norma Técnica de Edificación (NTE) E.090 del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

#### **1.1.6. Factor tecnológico**

Según el Estudio Anual de Digital Out of Home (DOOH) 2019, realizado por IAB Spain y Elogia, el 70% de los usuarios del sector *retail* prefiere la publicidad exterior en formato digital (IAB Spain, 2019).

Diversos dispositivos móviles de uso personal como los *smartphones* y las *tablets* han contribuido a la generación de una brecha entre las personas y el medio que las rodea, convirtiendo así el espacio público en una extensión del privado. Ante esta problemática, surgieron las pantallas digitales publicitarias, las que recurren a contenidos interactivos y dinámicos que influyan en el proceso de compra de los consumidores (García, 2017).

Respecto a la interactividad, esta constituye una forma de generar contacto con el consumidor, lo que se logra, por ejemplo, mediante la inclusión de botones, pantallas táctiles, y la interacción gestual con cámaras y teléfonos móviles (García, 2017).

La tecnología incrementa la capacidad de impactar a los espectadores y proporciona un valor agregado, pues aumenta las posibilidades creativas, de planificación y contacto con el público objetivo (Folgado, 2014). De esta manera, la tecnología y la creatividad logran generar una experiencia única a los consumidores.

A modo de ejemplo, destacan las pantallas con iluminación LED, las que presentan numerosas ventajas, esencialmente que pueden ser operadas libremente desde una central (Folgado, 2014). Asimismo, existen en el mercado, torres unipolares digitales y medios de transporte público con pantallas LED incorporadas.

En los últimos años, a nivel mundial, se ha consolidado la tecnología *mOOHbile* en la publicidad. Es aquella que sincroniza las estrategias del *outdoor advertising* con las de la publicidad móvil en smartphones con el fin de generar doble impacto en los espectadores (Valcárcel, 2017).

Un claro ejemplo de ello es la campaña publicitaria de The Walt Disney Company para las películas “El Rey León” y “*Toy Story 4*”, realizada en diversas ciudades latinoamericanas (Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Río de Janeiro, Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Puebla) en el año 2019. Esta apuntó a generar *brand awareness* (significa “conciencia de marca” en español) en el público objetivo (*millennials*<sup>13</sup>). Para ello, la empresa implementadora Latcom S.A. instaló elementos de publicidad exterior en los lugares de mayor circulación del público objetivo (escuelas, parques, cines, clubes deportivos y centros comerciales) y, a la vez, mediante la tecnología de geolocalización<sup>14</sup>, realizó una acción *mobile*, cubriendo un radio de entre 100 y 500 metros, con la ayuda de imágenes estáticas y *gifs*, se derivó el tráfico a la página web de la campaña (Marketing Directo, 2019).

---

<sup>13</sup> Millennials: Población que nació entre los años 1980 y 2003 (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018).

<sup>14</sup> Geolocalización: Permite hallar la ubicación geográfica real de un dispositivo digital con conexión *online*.

En el Perú, desde el 2017, se comenzó a emplear este tipo de tecnología en las campañas publicitarias. Por primera vez, en el mismo año, la empresa implementadora Clear Channel South America S.A.C. y la agencia multinacional española de publicidad móvil TAPTAP lanzaron una campaña para la marca vehicular Renault. Para ello, se utilizaron paraderos publicitarios, en los que se exhibían los modelos de autos y colores de la marca. Mediante la geolocalización de estos elementos, las personas que estaban ubicadas en un radio de 100 metros, eran impactadas con un banner dinámico de la marca, que aparecía mientras navegaban por Internet. Al dar clic en el banner, eran redirigidas a la página web de Renault para que se les brinde información más detallada (Valcárcel, 2017).

#### **1.1.7. Factor ambiental**

El aspecto ambiental con el que la publicidad exterior se relaciona principalmente es el de la contaminación visual, debido a que la mayoría de elementos publicitarios requiere de iluminación artificial para ser visibles durante el día. Esto puede generar perjuicios en las condiciones de vida de los seres humanos, sobrecarga visual, alteración del paisaje natural y un desorden arquitectónico (irrupción agresiva en los techos y terrazas de las edificaciones).

Según Marisol Núñez (2020), docente de Ingeniería Ambiental de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), citada por RPP Noticias (2020), la publicidad exterior provoca perjuicios de índoles cardiovascular y psicológico en las personas que están expuestas a ella de manera prolongada. Específicamente, el estrés y el mal humor son los principales efectos a nivel psicológico, los que merman la calidad de la vida de la persona, y, a largo plazo, pueden generar problemas cardiovasculares. Asimismo, al exponerse a este tipo de iluminación

durante la noche, los ritmos circadianos se afectan; en consecuencia, no se completan la consolidación de la memoria a largo plazo y la reparación de los músculos (Becerra, 2019).

Afortunadamente, a nivel mundial, existen empresas de publicidad exterior y marcas que realizan campañas a favor del cuidado del medio ambiente. Por ejemplo, durante el 2019, en el Reino Unido, Herbal Essences concientizó acerca del cuidado de las mariposas, pues estas son importantes indicadores de la calidad medioambiental y la salud de los ecosistemas, y el 17,2% de especies está en peligro de extinción. Para ello, se instalaron vallas publicitarias con incrustaciones de semillas en diferentes flores silvestres. La intención de la marca era que los transeúntes recojan estas flores y las siembren en sus hogares. Esta idea consideró el hecho de que las flores crecen y proporcionan néctar y polen para las mariposas (Vásquez 2019).

Asimismo, un factor importante a favor de la publicidad *DOOH* es que esta es menos contaminante que la exterior convencional o analógica, debido a que no requiere impresión de lonas, ni mucha iluminación durante la noche.

## **1.2. Análisis del microentorno**

Consiste en el estudio del sector en el que se desarrollará directamente la empresa; es decir, de la implementación de publicidad exterior. En el presente análisis, se profundizará en los factores que influyen de manera directa en el desenvolvimiento de la organización, sus principales operaciones e indicadores de salida. Para ello, se recurrió al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el que contribuye a definir el atractivo y la rentabilidad de un sector, mediante el análisis de la competencia, y ubicar puntos clave del éxito. Esta herramienta

específicamente se basa en el principio de que la rentabilidad de un sector es determinada por cinco factores: tres a nivel horizontal (rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores y amenaza de productos sustitutos) y dos a nivel vertical (poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes). Mediante los análisis del microentorno y macroentorno, se establecen cuáles son los factores que afectan a la organización en un corto, mediano y largo plazo. Cabe destacar que los factores del macroentorno influyen en el desarrollo de un sector. De este modo, se conocen los elementos fundamentales para elaborar la estrategia corporativa.

### **1.2.1. Rivalidad entre competidores**

En la actualidad, los negocios se caracterizan por su alta competitividad y el rubro de la publicidad exterior no constituye una excepción. A nivel nacional, ha experimentado un crecimiento gracias a la creación de empresas proveedoras, la diversificación de formatos publicitarios, la consolidación de elementos digitales y el desarrollo de las principales ciudades en provincias, producto de la expansión del comercio (Publicom, 2019; Villacorta, 2019). Entre julio y noviembre del 2017, se ha evidenciado un aumento del 15,62% en la cantidad de avisos publicitarios (Info Marketing, 2018).

Según el estudio Diagnóstico y Perspectivas de la Publicidad Exterior en el Perú, realizado por la empresa de investigación de mercado Ipsos en el año 2018, habiéndose examinado indicadores como contratación regular de espacios, consideración a clientes, servicio de calidad y consideración de próximas campañas, las diez empresas más reconocidas en el rubro de la publicidad *out of home* son Clear Channel South America S.A.C. (74%), Alac

Outdoor S.A.C. (60%), Punto Visual S.A. (58%), JMT Outdoors S.A.C. (49%), Iluminity S.A.C. (marca: Ledex Digital Outdoor) (39%), Brasil Publicidad Exterior S.A.C. (Brapex) (35%), Latin American Outdoors S.A.C. (27%), Panel Shock S.A.C. (23%), Publicidad Servicios Ventas Petty S.A.C. (Petty Publicidad) (22%) y Publicidad & Comunicaciones S.A.C. (Publicom) (22%). Respecto a las dos organizaciones que lideran este ranking, Clear Channel South America S.A.C. destacó por su diversidad de elementos, alta producción, prestigio y uso de estándares internacionales; mientras que Alac Outdoor S.A.C. ha sido considerada como la empresa con mayor crecimiento y buena capacidad de respuesta del rubro (La República, 2018).

A inicios del 2020, JMT Outdoors S.A.C. se convirtió la primera empresa peruana implementadora de publicidad exterior en obtener la certificación ISO 9001: 2015 en Gestión de Calidad, la que verifica la correcta estandarización de los procesos (Suito, 2020).

Los rasgos negativos que describen a este rubro son la guerra de marcas y precios, el desorden, la informalidad y la competencia desleal (La República 2018; Redacción OOH Latam, 2019). Por ejemplo, debido a que las marcas de los clientes buscan posicionarse rápidamente en el mercado, las empresas implementadoras de publicidad exterior procuran que sus elementos se encuentren localizados en las ubicaciones más estratégicas; inclusive, en contadas ocasiones, llegando a quitar visibilidad a los de la competencia.

Respecto a la informalidad en el rubro, cabe destacar que el 76% de elementos publicitarios instalados en las principales avenidas de Lima no poseen la autorización municipal respectiva (RPP Noticias, 2020). Esta estadística contempla dos casos: la empresa

implementadora puede estar operando sin estar constituida legalmente o que existan elementos publicitarios, con autorización de instalación, cuyos permisos no fueron renovados.

### **1.2.2. Amenaza de nuevos competidores**

Diversas empresas implementadoras de publicidad exterior tercerizan el proceso de fabricación de elementos publicitarios, principalmente de aquellos que constan de una estructura metálica. En la mayoría de casos, dichos proveedores trabajan de manera simultánea con varias organizaciones del rubro, obteniendo así, inclusive, información confidencial de las mismas, la que pueden utilizar para constituir sus propias empresas implementadoras (Castillo, Cornejo y Gutiérrez, 2015).

Además, los trabajadores operativos de las mismas, con la experiencia que disponen del rubro, principalmente en la instalación y mantenimiento de los elementos, pueden constituir nuevas empresas implementadoras.

A comparación de las empresas sólidas en el rubro, una organización nueva deberá enfocarse en desarrollar una buena mezcla de mercadotecnia para posicionarse en su mercado objetivo, y a la vez, convenios con las municipalidades distritales y provinciales. Además, es imprescindible que realice un estudio de las ubicaciones en las que sus elementos puedan tener un mayor alcance y siempre se mantenga actualizada respecto a las nuevas tecnologías y planes de ventas que la competencia implemente.

Debido a la poca fiscalización municipal para la instalación y renovación de permisos de elementos publicitarios, la incursión de empresas informales es recurrente en este negocio.

Por su parte, las organizaciones buscan saber qué tanto alcance ha tenido las campañas publicitarias de sus marcas y si estas han generado aumentos en sus ventas; por lo tanto, en la actualidad, apelan al uso de medios de comunicación que les permita obtener estas medidas. Para tal fin, las empresas implementadoras están instalando, cada vez más, elementos digitales en las zonas más transitadas en las ciudades principales del país, restándole así participación a la publicidad analógica o convencional.

### **1.2.3. Amenaza de productos sustitutos**

Hoy en día, las empresas adoptan variadas estrategias con la finalidad de obtener nuevos clientes y establecer relaciones a largo plazo con los mismos. Además, la población presenta cada vez más una mayor accesibilidad a Internet, tanto mediante computadoras como por dispositivos móviles (*smartphones* y *tablets*), y los últimos son ampliamente utilizados, especialmente, por personas jóvenes. En el 2019, el Internet ocupó el segundo lugar en la participación en la inversión publicitaria a nivel nacional (19,9%), y ha presentado un crecimiento ininterrumpido desde su incursión. Esto se evidenció entre los años 2016 y 2019, en los que su participación se incrementó en 8%, es decir, 30 millones de dólares, principalmente, en Google y Facebook (CPI, 2020). Por los motivos anteriormente mencionados, actualmente, las marcas recurren al marketing *online* para lograr un mayor posicionamiento en sus mercados objetivo.

En cambio, los medios tradicionales de comunicación, como la televisión y los diarios<sup>15</sup>, han perdido participación en la inversión en publicidad a nivel nacional. Por ejemplo, pese a tener el primer lugar (42,9%), la televisión, entre los años 2016 y 2019, ha perdido 8 puntos porcentuales de participación; mientras que, los diarios han sido considerablemente perjudicados: en ese mismo periodo, su inversión ha disminuido en 25 millones de dólares y su participación decreció de 11,2% a 9,6% (CPI, 2020).

De acuerdo con CPI (2020), un caso particular es el de la radio: pese a la caída de la inversión en este medio de comunicación en 11 millones de dólares; su porcentaje de participación en la inversión en la publicidad exterior en el país ha subido en un 1%, ocupando un tercer lugar en el ranking (12,3%).

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

A diferencia de una gran parte de la competencia, la empresa no tercerizará sus procesos, dispondrá de instalaciones para la fabricación de elementos publicitarios, mientras que el mantenimiento de los mismos se realizará en sus propias ubicaciones y la reproducción de spots se realizará de manera remota.

Las pantallas LED se importarán desde China. Gracias a que se mantiene contacto frecuente con una amplia cartera de empresas fabricantes de pantallas LED de dicho país, será posible negociar descuentos y alternativas de financiamiento en el plazo de un año. Además, se conocen las dimensiones de las pantallas que estas venden; por lo tanto, se sabe que posee

---

<sup>15</sup> No se incluyen avisos clasificados, encartes, prensa digital.

los tamaños adecuados para los elementos publicitarios. Cabe destacar que los repuestos electrónicos para las pantallas LED están incluidos en la importación. El transporte internacional, que se realiza en barco, implica un costo adicional de aproximadamente entre 600 a 1000 USD.

Los proveedores de pantallas LED poseen alto interés en el negocio: se mantienen en contacto con las empresas implementadoras, tanto con las que son sus clientes como las que no, con la finalidad de dar a conocer sus productos y servicios.

En adición, al inicio de las operaciones, se realizarán compras de perfiles metálicos a empresas locales para que estos luego sean habilitados y soldados en las instalaciones de la planta. Mientras que, insumos, como cables y tableros eléctricos, también serán adquiridos en el país. Adicionalmente, los elementos publicitarios deben disponer de una computadora en su interior para facilitar el control remoto en una oficina central. Estos dispositivos se comprarán a empresas locales, cada vez que se instale un nuevo elemento.

#### **1.2.5. Poder de negociación de los clientes**

Las empresas implementadoras de publicidad exterior poseen principalmente dos tipos de clientes: las agencias de medios y los llamados directos. Las primeras son intermediarias entre las marcas y las empresas implementadoras: se encargan de la gestión de la difusión de campañas publicitarias, es decir, la contratación de espacios y tiempos en diversos medios de comunicación. Mientras que, los clientes directos son aquellas organizaciones que entablan contacto directo con las empresas implementadoras para publicitar sus marcas.

En este rubro, la mayor parte de los clientes está constituida por las agencias de medios, las que son contratadas por las empresas más grandes del país. Al contratar los espacios, las empresas implementadoras deben pagar una comisión a las agencias de medios. Por tal motivo, es conveniente poseer una amplia cartera de clientes directos.

El nivel de exigencia de los clientes es alto, pues buscan ubicaciones con alto tránsito para sus campañas publicitarias y desean contar con registros fotográficos del estado de los elementos en los que haya contratado espacios.

Cabe destacar que este rubro no se caracteriza por la lealtad de sus clientes, pues, estos buscan la mejor ubicación de elementos publicitarios para exhibir sus campañas, sin importar mucho a qué empresa lo contrata.

### **1.3. Planeamiento estratégico**

Consiste en la elaboración de un plan aplicable a toda la organización y que establece sus objetivos generales de negocio a largo plazo. El planeamiento estratégico contribuye al diseño de las acciones imprescindibles para lograr todos los objetivos trazados en los plazos definidos, los que deberán ser evaluados con indicadores medibles. Involucra todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control.

A partir de los análisis del macroentorno y microentorno, explicados previamente, se desarrolló el planeamiento estratégico de la empresa, con la finalidad de mantener un adecuado

nivel de competitividad a largo plazo, incluyendo cubrir de manera satisfactoria las necesidades de sus clientes. Para ello, se han definido la misión, la visión y los valores de la organización. Este primer paso es esencial, porque la estrategia permite trazar el trayecto para alcanzar la visión cumpliendo la misión establecida. Luego, se han analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puede afrontar la empresa, mediante el uso de la matriz FODA. Basándose en lo anteriormente mencionado, se han formulado la estrategia genérica y los objetivos estratégicos.

### **1.3.1. Misión**

Mejorar la experiencia del cliente, haciéndola más placentera y memorable, ayudando a las marcas a acercarse a ellos mediante soluciones innovadoras de publicidad exterior digital.

### **1.3.2. Visión**

Ser una de las cinco empresas líderes en la implementación de publicidad exterior digital, innovando en las campañas mediante las últimas tendencias tecnológicas, y ofreciendo calidad y puntualidad a nuestros clientes, desde la fabricación de los elementos hasta el servicio postventa.

### 1.3.3. Valores esenciales

- Calidad: Garantizar la durabilidad y seguridad de los productos y servicios.
- Puntualidad: Cumplir a tiempo con las obligaciones con los clientes, considerando la naturaleza cambiante de las campañas publicitarias.
- Proactividad: Poseer iniciativa en la realización del trabajo y encontrar oportunidades para la innovación en las campañas publicitarias de los clientes.

### 1.3.4. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una técnica que, basándose en los estudios del macroentorno y microentorno, permite examinar estos cuatro aspectos que repercuten en la organización. Se analizarán los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influirán en el desenvolvimiento de la empresa en el mercado, con la finalidad de desarrollar estrategias que la diferencien de sus competidores.

En primer lugar, se mostrarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la ejecución del proyecto.

### ***Fortalezas***

Consiste en todo aquello que diferencia de manera favorable a la organización de la competencia, como capacidades y recursos.

F1: Se tiene conocimiento acerca de la implementación de elementos publicitarios, desde su fabricación hasta el servicio postventa.

F2: Se dispone de la tecnología necesaria para ofrecer productos y servicios de calidad, debido a que la empresa se encargará de todas las actividades, desde la fabricación de los elementos publicitarios hasta el mantenimiento y el servicio postventa.

F3: La empresa posee una amplia cartera de proveedores de pantallas LED, de los que la mayoría es empresas chinas.

F4: Además, desde el inicio, posee una cartera de clientes, constituida mayormente por agencias de medios.

F5: La organización posee una alta adaptabilidad al cambio con la finalidad de satisfacer las necesidades de las campañas publicitarias de los clientes.

F6: La empresa no posee limitaciones logísticas de consideración para alcanzar una cobertura a nivel nacional para la instalación de elementos publicitarios digitales.

F7: A diferencia de la publicidad exterior convencional, los elementos digitales, al tener la capacidad de proyectar spots de diversos clientes, representan una menor fuente de contaminación, debido a que no es necesaria la impresión de lonas.

### ***Debilidades***

Son características, recursos y prácticas de la empresa que restringen su capacidad de lograr sus objetivos de manera adecuada y en los plazos establecidos. La organización debe implementar estrategias que permitan controlarlas y mitigar su efecto.

D1: Al inicio, al ser una empresa nueva en el mercado, no estará posicionada; es decir, habrá un bajo reconocimiento de la empresa por parte de los clientes.

D2: Las pantallas LED poseen una considerable susceptibilidad a ser contaminadas, principalmente debido al comportamiento de los componentes electrónicos ante la exposición al agua.

D3: La organización posee una cartera poco amplia de clientes directos, a los que a diferencia de las agencias de medios no se les debe pagar una comisión.

### ***Oportunidades***

Son situaciones o factores externos a la organización, que constituyen una ventaja para el desarrollo de sus actividades y alcanzar sus objetivos.

O1: La publicidad exterior digital está experimentando un progresivo crecimiento a nivel nacional y mundial.

O2: Implementación de la tecnología *mOOHbile*, publicidad exterior digital integrada con los dispositivos móviles como los smartphones, para generar mayor impacto en los espectadores.

O3: La publicidad exterior, en comparación a otros medios de comunicación, se caracteriza por presentar bajos costes por exposición para el cliente. De tal manera, las empresas medianas

podrán generar un reconocimiento de marca e incrementar el posicionamiento en su mercado objetivo.

O4: Las pantallas LED permiten la exposición de 7 a 10 spots publicitarios de marcas distintas en el lapso de un minuto, lo que contribuye a la obtención de nuevos clientes y que estos paguen menores costes por exposición.

O5: Las empresas están optando por recurrir cada vez más a medios de comunicación para lograr un mayor posicionamiento de sus marcas; por lo que, puede aumentar la cartera de clientes directos de la organización.

O6: Actualmente, se evidencia un crecimiento de la población a nivel nacional. Además, en ella, existe la tendencia a disfrutar de los anuncios expuestos en elementos de publicidad exterior.

O7: Incremento de la circulación de vehículos ligeros y pesados a nivel nacional. Esta tendencia puede contribuir a que exista una mayor exposición de la población a los elementos publicitarios en las principales avenidas y carreteras.

### ***Amenazas***

Son aquellos factores externos a la organización que constituyen un obstáculo para el logro de los objetivos establecidos.

A1: Alta competencia en el rubro de publicidad exterior, incluyendo a las empresas que operan de manera informal.

A2: Al ser Internet cada vez más accesible y de uso frecuente por parte de la población, las marcas, actualmente, están recurriendo al marketing digital (*online*) para lograr su posicionamiento en el mercado.

A3: El avance tecnológico presenta una alta velocidad; por lo que, la empresa debe mantenerse actualizada respecto a las últimas innovaciones, por ejemplo, en pantallas LED, con la finalidad de realizar acciones de manera más rápida y eficiente que la competencia. Debido a lo previamente mencionado, se requiere vigilancia tecnológica en la importación de pantallas.

A4: Obtención de permisos de instalación y mantenimiento por parte de las municipalidades. Existe un marco legal (TUPA) que restringe las ubicaciones y el tipo de publicidad (dimensiones, contenido) para los elementos.

A5: Debido a que se constituirá una nueva empresa, puede existir cierta desconfianza por parte de las instituciones bancarias (a mayores créditos, se solicitan más garantías) para la obtención de fuentes de financiamiento. Por lo tanto, debe haber mayor exhaustividad al realizar este proyecto de inversión.

A6: Existe la posibilidad de que la información de la empresa (tarifas, alcance de los elementos, ubicaciones) sea vendida a organizaciones de la competencia. Por ejemplo, el servicio postventa contendrá reportes fotográficos y registros históricos de todos los elementos publicitarios, los que son de carácter confidencial. Por ello, es de suma importancia proteger el sistema web de la organización del *hacking*.

A7: Debido a la contaminación ambiental y alta humedad que presentan las ciudades de la costa peruana, los componentes electrónicos de las pantallas LED son más susceptibles a dañarse.

**a) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Se estudiarán los factores que la empresa puede controlar, otorgándoles la clasificación de mayor o menor, según el impacto que generen en el cumplimiento de sus objetivos. A cada factor interno se le asignará una puntuación de acuerdo con el criterio expuesto en la Tabla 1:

Tabla 1

*Puntuación de factores internos*

Nivel	Puntuación
Debilidad mayor	-2
Debilidad menor	-1
Fortaleza menor	1
Fortaleza mayor	2

Además, se elaboró una matriz de enfrentamiento (comparaciones pareadas) para determinar los pesos de cada factor, que se puede apreciar en la Tabla 2:

Tabla 2

*Matriz de enfrentamiento para factores internos*

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	Conteo	Peso
F1		1	0	0	0	0	1	0	1	0	3	0,050
F2	0		1	0	1	0	1	0	1	0	4	0,067
F3	1	1		1	0	1	1	1	1	1	8	0,133
F4	1	1	1		1	1	1	1	1	1	9	0,150
F5	1	1	1	0		1	1	0	1	1	7	0,117
F6	1	1	0	0	1		1	0	1	0	5	0,083
F7	1	1	0	1	1	1		0	1	0	6	0,100
D1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	9	0,150
D2	1	1	0	0	0	0	1	0		0	3	0,050
D3	1	1	0	0	1	1	1	0	1		6	0,100
TOTAL											60	100%

Basándose en lo explicado anteriormente, se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en la Tabla 3, en la que se hallará el promedio ponderado del peso de estos factores, que será utilizado posteriormente para la Matriz Interna- Externa (IE).

Tabla 3

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

<b>Factores internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
F1: Se tiene conocimiento acerca de la implementación de elementos publicitarios, desde su fabricación hasta el servicio postventa.	0,050	1	0,050
F2: Se dispone de la tecnología necesaria para ofrecer productos y servicios de calidad, debido a que la empresa se encargará de todas las actividades, desde la fabricación de los elementos publicitarios hasta el mantenimiento y el servicio postventa.	0,067	1	0,067
F3: La empresa posee una amplia cartera de proveedores de pantallas LED, de los que la mayoría es empresas chinas.	0,133	1	0,133
F4: Además, desde el inicio, posee una cartera de clientes, constituida mayormente por agencias de medios.	0,150	-2	0,300
F5: La organización posee una alta adaptabilidad al cambio con la finalidad de satisfacer las necesidades de las campañas publicitarias de los clientes.	0,117	2	0,234
F6: La empresa no posee limitaciones logísticas de consideración para alcanzar una cobertura a nivel nacional para la instalación de elementos publicitarios digitales.	0,083	2	0,166
F7: A diferencia de la publicidad exterior convencional, los elementos digitales, al tener la capacidad de proyectar spots de diversos clientes, representan una menor fuente de contaminación, debido a que no es necesaria la impresión de <i>banners</i> .	0,100	1	0,100
<b>DEBILIDADES</b>			
D1: Al inicio, al ser una empresa nueva en el mercado, no se encontrará posicionada, es decir, habrá un bajo reconocimiento de la empresa por parte de los clientes.	0,150	-2	-0,300
D2: Las pantallas LED poseen una considerable susceptibilidad a ser contaminadas, principalmente debido al comportamiento de los componentes electrónicos ante la exposición al agua.	0,050	-1	-0,050
D3: La organización posee una cartera poco amplia de clientes directos, a los que a diferencia de las agencias de medios no se les debe pagar una comisión.	0,100	-2	-0,200
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>0,500</b>

**b) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Sirve para estudiar los factores que la empresa no puede controlar, otorgándoles la clasificación de mayor o menor, según el impacto que generen en el cumplimiento de sus objetivos. Según el criterio expuesto en la Tabla 4, a cada factor se le asignará una puntuación.

Tabla 4

*Puntuación de factores externos*

Nivel	Puntuación
Amenaza mayor	-2
Amenaza menor	-1
Oportunidad menor	1
Oportunidad mayor	2

Asimismo, utilizando una matriz de enfrentamiento, se calcularán los pesos de estos factores, lo que se puede visualizar en la Tabla 5.

Tabla 5

*Matriz de enfrentamiento para factores externos*

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Conteo	Peso
O1		1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	9	0,066
O2	0		0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	7	0,051
O3	1	1		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,088
O4	1	1	1		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,088
O5	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0,095
O6	1	1	1	1	1		1	1	0	1	1	1	1	1	12	0,088
O7	1	1	1	1	1	1		1	0	1	1	1	1	1	12	0,088
A1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	13	0,095
A2	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	13	0,095
A3	1	1	1	0	0	0	0	1	0		1	1	1	1	8	0,058
A4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1		1	1	1	12	0,088
A5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1	4	0,029
A6	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1		1	8	0,058
A7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0		2	0,015
TOTAL															137	1

Basándose en lo explicado con anterioridad, se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) en la Tabla 6, en la que se hallará el promedio ponderado del peso de estos factores, que será utilizado posteriormente para la Matriz Interna- Externa (IE).

Tabla 6.

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores externos	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1: La publicidad exterior digital está experimentando un progresivo crecimiento a nivel nacional y mundial.	0,066	2	0,132
O2: Implementación de la tecnología <i>mOOHbile</i> , publicidad exterior digital integrada con dispositivos móviles, como los smartphones, para generar mayor impacto a los espectadores.	0,051	2	0,102
O3: La publicidad exterior, en comparación a otros medios de comunicación, se caracteriza por presentar bajos costes por exposición para el cliente. De tal manera, las empresas medianas podrán generar un reconocimiento de marca e incrementar el posicionamiento en su mercado objetivo.	0,088	2	0,176
O4: Las pantallas LED permiten la exposición de 7 a 10 spots publicitarios de marcas distintas en el lapso de un minuto, lo que contribuye a la obtención de nuevos clientes y que estos paguen menores costes por exposición.	0,088	2	0,176
O5: Las empresas están optando por recurrir cada vez más a medios de comunicación para lograr un mayor posicionamiento de sus marcas; por lo que, puede aumentar la cartera de clientes directos de la organización.	0,095	2	0,190
O6: Actualmente, se evidencia un crecimiento de la población a nivel nacional. Además, en ella, existe la tendencia a disfrutar de la publicidad expuesta en elementos <i>out of home</i> .	0,088	1	0,088
O7: Incremento de la circulación de vehículos ligeros y pesados a nivel nacional. Esta tendencia puede contribuir a que exista una mayor exposición de la población a los elementos publicitarios en las principales avenidas y carreteras.	0,088	1	0,088
<b>AMENAZAS</b>			
A1: Alta competencia en el rubro de publicidad exterior, incluyendo a las empresas que operan de manera informal.	0,095	-2	-0,190

A2: Al ser Internet cada vez más accesible y de uso frecuente por parte de la población, las marcas, actualmente, están recurriendo al marketing digital ( <i>online</i> ) para lograr su posicionamiento en el mercado.	0,095	-2	-0,190
A3: El avance tecnológico presenta una alta velocidad; por lo que, la empresa debe mantenerse actualizada respecto a las últimas innovaciones, por ejemplo, en pantallas LED, con la finalidad de realizar acciones de manera más rápida y eficiente que la competencia. Debido a lo previamente mencionado, se requiere vigilancia tecnológica en la importación de pantallas.	0,058	-2	-0,116
A4: Obtención de permisos de instalación y mantenimiento por parte de las municipalidades. Existe un marco legal (TUPA) que restringe las ubicaciones y el tipo de publicidad (dimensiones, contenido) para los elementos.	0,088	-2	-0,176
A5: Debido a que se constituirá una nueva empresa, puede existir cierta desconfianza por parte de las instituciones bancarias (a mayores créditos, se solicitan más garantías) para la obtención de fuentes de financiamiento. Por lo tanto, debe haber mayor exhaustividad al realizar este proyecto de inversión.	0,029	-1	-0,029
A6: Los trabajadores, especialmente aquellos dedicados a la parte operativa, podrían vender información de la empresa (tarifas, alcance de los elementos, ubicaciones) a organizaciones de la competencia. Inclusive, luego, estos empleados pueden constituir nuevas empresas. Por ello, es de suma importancia proteger el sistema web de la organización del <i>hacking</i> .	0,058	-2	-0,116
A7: Debido a la contaminación ambiental y alta humedad que presentan las ciudades de la costa peruana, los componentes electrónicos de las pantallas LED son más susceptibles a dañarse.	0,015	-1	-0,015
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>0,117</b>

**c) Matriz Interna- Externa (IE)**

Esta herramienta es útil para evaluar a la organización, considerando sus factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). De esta manera, se puede saber cómo orientar sus estrategias. Para tal fin, se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 7.

*Matriz Interna- Externa (IE)*

			PUNTUACIONES EFI		
			MALA	NEUTRA	BUENA
			-2 a -1,01	-1 a 0,99	1 a 2
PUNTACIONES EFE	MALA	-2 a -1,01			
	NEUTRA	-1 a 0,99		X	
	BUENA	1 a 2			

A partir de los cálculos realizados en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (peso ponderado de 0,5) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (peso ponderado de 0,117), se determinó que la empresa deberá aplicar una estrategia de penetración y un constante desarrollo del servicio, con la finalidad de obtener una mayor participación de mercado.

#### **d) Estrategias**

Partiendo del análisis FODA, se determinarán las estrategias que permitirán el desarrollo adecuado de la organización, las que se clasifican en cuatro categorías: de supervivencia (evitan que su desenvolvimiento empeore a raíz de que las amenazas refuercen el impacto provocado por las debilidades), defensivas (contrarrestan los efectos de una amenaza mediante el uso de una fortaleza), ofensivas (potencian una fortaleza mediante el aprovechamiento de una oportunidad) y adaptativas (combaten una debilidad valiéndose de una oportunidad).

A continuación, se explicarán a detalle las estrategias a implementar en la empresa:

- La empresa tendrá un área de planeamiento estratégico, la que se encargará de realizar estudios de mercado, y actualizar al personal respecto a las tendencias tecnológicas y de ventas adoptadas por la competencia y en otros países (Estrategia de Supervivencia D1-A1).
- Se utilizará un sistema web para el servicio postventa; de esta manera, el cliente podrá mantenerse informado acerca del estado de los elementos en los que publicita su marca, mediante la visualización de los reportes fotográficos (Estrategia Defensiva F2- A1).
- Se dispondrá de zonales distribuidos en varias regiones del país, lo que facilitará el control de calidad postventa. Ellos se encargarán de realizar los reportes fotográficos para verificar el estado de la iluminación, la estructura metálica y la misma pantalla LED, y subirlos al sistema web para el servicio postventa (Estrategia Ofensiva F1- O6- O7).
- Los elementos publicitarios digitales estarán en las principales ciudades del país, cercanas a centros comerciales y en zonas de alto tránsito. El área de planeamiento estratégico analizará cuáles son las ubicaciones más convenientes para localizarlos (Estrategia Ofensiva F1- O6- O7).
- Ofrecer publicidad *mOOHbile* a los clientes, con la finalidad de generar mayor impacto para sus campañas (Estrategia Adaptativa D1- O2).
- Establecer políticas de promociones y ofertas de venta según la estacionalidad y la disponibilidad de los elementos publicitarios, con el objetivo de captar más clientes, principalmente, a los directos (Estrategia Ofensiva F1- O3- O4).

- Realizar capacitaciones para fomentar la cultura organizacional de los colaboradores de la empresa. Específicamente, a los trabajadores encargados de la parte electrónica de las pantallas LED, se les brindará clases continuas acerca de esta temática. En la tesis, se presentará la manera en las que se ejecutarán y cómo influirán en la estructura de costos (Estrategia Defensiva F1-A3- A7).

### **1.3.5. Estrategia genérica**

A partir de los análisis del microentorno, macroentorno y FODA, se define como estratégica genérica la diferenciación. Las organizaciones que se desenvuelven en mercados empresariales tratan de obtener mayor posicionamiento mediante anuncios en diversos medios de comunicación. Por lo general, aquellas que incorporan la publicidad exterior en su plan de medios, recurren a las empresas implementadoras que operen de manera legal y cuyos elementos estén en las ubicaciones más transitadas por el público objetivo de sus campañas publicitarias. Por ello, para distinguirse de la competencia, la empresa no tercerizará sus procesos y se posicionará por trabajar conforme la ley. Se enfocará en brindar sus servicios, garantizando calidad, puntualidad, compromiso e innovación, con la finalidad de satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes. Asimismo, se aprovechará el conocimiento que se tiene del negocio, las alianzas con los proveedores de pantallas LED y la cartera inicial de clientes.

### 1.3.6. Objetivos

Basándose en el análisis realizado previamente, se han definido los objetivos estratégicos y financieros de la empresa.

#### *Objetivos estratégicos*

- Ser una de las cinco empresas líderes en el rubro de la publicidad exterior digital.
- Posicionarse en el mercado como una empresa implementadora de publicidad exterior que se caracteriza por su innovación tecnológica.
- Obtener una cuota de mercado del 40% en los primeros cinco años.
- Lograr un mayor posicionamiento en los clientes directos.
- Garantizar la calidad de todos los procesos, productos y servicios para satisfacer exitosamente las necesidades de los clientes.
- Generar una cultura organizacional entre los colaboradores, en la que prime la innovación, la proactividad, la calidad y el compromiso con los clientes.

#### *Objetivos financieros*

- Recuperar la inversión realizada al final del segundo año del proyecto.
- Obtener una tasa de retorno de la inversión (TIR) superior al 15% al final del proyecto.

- Tener un crecimiento en ventas de un 5% cada año.



## Conclusiones

A partir del estudio estratégico desarrollado en el presente trabajo de investigación, se concluye lo siguiente:

- En relación al macroentorno, la publicidad exterior digital posee potencial de ser exitosa en el Perú, gracias a la tendencia creciente de las empresas de realizar mayores inversiones orientadas al posicionamiento de sus marcas en el mercado. En la actualidad, cada vez son más las organizaciones que desean conocer el impacto de sus campañas publicitarias en las ventas; por lo que, este servicio constituye una buena alternativa para cubrir esta necesidad mediante medidas cuantitativas de alcance e impacto.
- Desde el punto de vista demográfico, se puede decir que el crecimiento de la población y la creciente circulación de vehículos son factores que favorecen al incremento del alcance de las campañas de publicidad exterior en el país.
- Es importante resaltar que la descentralización del comercio, el crecimiento de las ciudades en las principales provincias y el hecho de que la población a nivel nacional consume la mayor parte de su tiempo transitando de un lugar a otro contribuyen a que las organizaciones incorporen con mayor frecuencia a la publicidad exterior digital como parte de su plan de medios.
- La integración de la publicidad *out of home* con la tecnología *mobile*, mediante la geolocalización, permite generar un mayor impacto en las campañas publicitarias de los

clientes, debido a que el uso de dispositivos móviles para navegar en Internet y/o conectarse en redes sociales es cada vez más frecuente.

- Cabe destacar que, a diferencia de la publicidad exterior convencional, los elementos digitales, al tener la capacidad de proyectar spots de diversos clientes, representan una menor fuente de contaminación, debido a que no es necesaria la impresión de lonas.
- A partir del análisis del microentorno, se conoce que mantener una buena relación a largo plazo con los proveedores de pantallas LED, contribuye a la posibilidad de negociar descuentos y recurrir a alternativas de financiamiento.
- Asimismo, los atributos más valorados de una empresa implementadora por parte de los clientes son la cobertura, la diversidad de elementos publicitarios, la calidad en los productos y servicios, la puntualidad en los plazos de entrega, y la formalidad en los procedimientos y licencias para la realización de campañas.
- Del planeamiento estratégico, se puede concluir que disponer de una cartera inicial de clientes y de proveedores constituye una ventaja importante para la puesta en funcionamiento de la empresa implementadora, sobre todo en un contexto de competitividad en este rubro.
- Los clientes se caracterizan por ser altamente exigentes con las campañas publicitarias y no mantener fidelidad a una única empresa implementadora. Por lo tanto, es imprescindible la localización de elementos publicitarios en ubicaciones estratégicas; es decir, en los centros comerciales y vías de alto tránsito de las principales ciudades del país.

- Sobre las bases de los análisis del macroentorno, microentorno y FODA, se determina que la empresa implementadora debe seguir la estrategia genérica de diferenciación, centrándose en velar por la innovación, disponer de elementos publicitarios en ubicaciones estratégicas de las principales ciudades del país, brindar un servicio de calidad, no tercerizar sus procesos productivos y operar según los lineamientos legales vigentes.

A partir de las ideas anteriormente expuestas, se concluye que constitución de una empresa implementadora de publicidad exterior digital a nivel nacional es viable estratégicamente.

Con la finalidad de realizar un análisis estratégico que sea útil para el estudio de prefactibilidad de una empresa implementadora de publicidad exterior digital, se ha recurrido a informes estadísticos del sector, bases de datos académicas, artículos y portales especializados. Además de profundizar en el comportamiento del sector en el Perú, se analizó cómo se desarrolló la publicidad exterior en otros países, como Brasil, Argentina, México, España, Reino Unido, entre otros. De esta manera, se ha podido conocer cómo esta influye en el plan de medios, el posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y las ventas de una empresa, y su evolución con el cambio tecnológico.

En relación a la metodología, se han empleado técnicas cuantitativas como las matrices de enfrentamiento de factores internos y externos, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Estas han servido como sustento de las conclusiones obtenidas a partir de las herramientas y elementos clásicos de un

estudio estratégico como los análisis del macroentorno y microentorno, la matriz FODA, y la formulación de estrategias adaptativas, defensivas, ofensivas y de supervivencia.

Por último, cabe resaltar que es esencial la elaboración de un estudio de prefactibilidad de una empresa implementadora de publicidad exterior digital, ya que este rubro está creciendo de manera rápida a nivel nacional, y representa una oportunidad de una mayor inversión y un amplio desarrollo de alternativas tecnológicas en los mercados empresariales con el objetivo de integrarlas como centro de la estrategia corporativa.



## Recomendaciones

Partiendo del estudio estratégico realizado para el presente trabajo de investigación, se brindan las siguientes recomendaciones para la constitución de una empresa implementadora de publicidad exterior en el Perú:

- Se debe prestar considerable atención al factor tecnológico, el que simultáneamente constituye una oportunidad y amenaza. Este proporciona valor agregado a las campañas publicitarias, debido a que permite incrementar su impacto, gracias al aumento de posibilidades creativas y contacto con el segmento objetivo, mediante la integración de la interactividad y otros medios de comunicación como los anuncios *mobile*. No obstante, el rápido y global avance tecnológico conlleva la aparición de nuevas alternativas sustitutas y/o complementarias a la publicidad exterior para el plan de medios de las empresas.
- Al tener el factor legal una influencia en el desenvolvimiento de este negocio, es esencial establecer alianzas estratégicas a largo plazo con las municipalidades distritales y provinciales en las que se localicen los elementos publicitarios.
- Dentro de la estructura organizacional de la empresa implementadora, es crucial incluir un área de Planeamiento Estratégico, que se encargue de analizar cuáles son las ubicaciones estratégicas para los elementos, realizar estudios acerca de los hábitos de los consumidores finales de los clientes, y mantener actualizado al personal respecto a las tendencias tecnológicas y de ventas adoptadas por la competencia y en otros países.

- Además, se sugiere la utilización de un sistema web para el servicio postventa, mediante el que el cliente podrá conocer el estado de los espacios en los que anuncia sus campañas.
- Al desempeñarse en un mercado empresarial, los decisores de compra, en su mayoría, son profesionales con un conocimiento mayor de los productos y servicios que adquirirán; por lo tanto, es esencial que los ejecutivos de ventas posean experiencia en marketing y publicidad digital.
- Por último, se recomienda realizar este proyecto cuando se supere la crisis provocada por la pandemia del COVID- 19, que ha afectado seriamente a la economía del país y las actividades que se llevaban a cabo fuera de los domicilios, motivos por los que las empresas no están invirtiendo en publicidad exterior en la misma magnitud que en años anteriores.

Como se ha podido apreciar en el presente trabajo de investigación, el sector de la publicidad exterior digital en el Perú presenta una tendencia de crecimiento, debido al rápido avance tecnológico y la mayor inversión que realizan las empresas para incrementar su posicionamiento en el mercado. Por ello, a nivel nacional, se debería fomentar el desarrollo de estudios más especializados acerca del rubro, que se pueden realizar desde el enfoque de diversas disciplinas como la tecnología, la mercadotecnia, las finanzas corporativas, la ingeniería ambiental, el derecho, la psicología, la sociología, el diseño, entre otras.

Asimismo, la publicidad exterior es un claro ejemplo de cómo los medios y herramientas digitales están desplazando a las convencionales; por lo tanto, para una futura investigación del

sector, es relevante estudiar la adopción de nuevas tecnologías, y la integración con otros medios de comunicación y dispositivos distintos a los celulares.



## Bibliografía

- Alvizuri, A. (2017). La publicidad exterior en el Marketing Inmobiliario Corporativo. *Revista Inmobiliaria Corporativa Spatium*. Recuperado de <https://revistaspatium.pe/actualidades/la-publicidad-exterior-en-el-marketing-inmobiliario-corporativo/>
- Arellano Bahamonde, R. (21 de mayo de 2019). La valla sube: hoy los clientes exigen más de las marcas. *Arellano*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/la-valla-sube-hoy-los-clientes-exigen-mas-las-marcas/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019). *Reporte de inflación. Diciembre 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019- 2021*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2018). Millennials: la generación incomprendida. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/mejorandovidias/millennials-la-generacion-incomprendida>
- Becerra, G. (13 de noviembre de 2019). Contaminación Lumínica – Elementos de Publicidad Exterior. *Prometheo Portal Jurídico*. Recuperado de <http://prometheo.pe/contaminacion-luminica-elementos-de-publicidad-exterior/>
- Bel, O. (28 de abril de 2020). ¿Qué es un lead, qué tipos hay y para qué sirven? *Inbound Cycle*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-lead>
- Bernal, A. (13 de enero de 2019). La importancia de gestionar la experiencia del cliente. *Arellano*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/la-importancia-de-gestionar-la-experiencia-del-cliente/>
- Castillo, G., Cornejo, C. & Gutiérrez, K. (2012). *Plan estratégico para la empresa Arco Publicidad Exterior S.A.* (Proyecto de Investigación Gerencial Aplicado, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/1938/1/2015\\_Castillo\\_Plan\\_estrategico\\_para\\_la\\_empresa.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/1938/1/2015_Castillo_Plan_estrategico_para_la_empresa.pdf)
- Clear Channel Perú. (2018). Conócenos. Recuperado de <https://www.clearchannel.com.pe/conocenos/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. [CPI]. (2019). Lima digital: “Ocho de cada diez personas en Lima tienen por lo menos una red social”. *Market Report*, 10 (2), 1-3. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR\\_Limadigital2018.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_Limadigital2018.pdf)
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. [CPI]. (2020). Inversión publicitaria 2019. *Market Report*, 11 (1), 1- 2. Recuperado de [https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_inversion\\_publicitaria\\_2019\\_n01\\_2020\\_a.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_inversion_publicitaria_2019_n01_2020_a.pdf)
- Córdova, M.G. (27 de agosto de 2019). Punto Visual: 40 años liderando la industria Outdoor en el Perú. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/via-publica/punto-visual-40-anos-liderando-la-industria-outdoor-en-el-peru/>
- Díaz, S. (2020). La publicidad *out of home* en la Ciudad de México y el impacto que se genera por medio de ella. *Universidad Santo Tomás*. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/21529>
- Folgado, I (2014). *Digitalización e Interactividad, el reto de la publicidad exterior en España*. (Trabajo de grado, Universitat Jaume I).

- Fundació Jesuïtes Educació. (24 de abril del 2019). ¿Qué es la realidad virtual (VR) en el mundo de los videojuegos? *Universitat Oberta de Catalunya*. Recuperado de <https://fp.uoc.fje.edu/blog/que-es-la-realidad-virtual-vr-en-el-mundo-de-los-videojuegos/>
- Fundación Endesa. (Agosto del 2019). Smart Cities. Recuperado de <https://www.fundacionendesa.org/es/recursos/a201908-smart-city>
- García, J. (2017). Publicidad Exterior sostenible: una propuesta de implementación en la ciudad. *Arte Y Ciudad*, (11), 137- 156. doi:10.22530/ayc.2017.N11.408
- García, A. (28 de noviembre del 2019). Litografía, la cara más artesana del diseño. *Revista Digital INESEM*. Recuperado de <https://revistadigital.inesem.es/disen-y-artes-graficas/litografia/>
- Gobierno de Aragón. (5 de noviembre del 2018). Perú, un mercado con oportunidades de negocio y en expansión. *Exportar en Aragón*. Recuperado de <http://exportarenaragon.es/peru-un-mercado-evolucionado-y-con-oportunidades-de-negocio/>
- Gonzalez, T. (9 de mayo del 2017). Perú: sigue la expansión comercial en provincias. [Editorial]. *Fashion Network*. Recuperado de <https://mx.fashionnetwork.com/news/Peru-sigue-la-expansion-comercial-en-provincias,929517.html>
- Google Ads. (2020). Acerca de los informes y las métricas de los anuncios de video. Recuperado de <https://support.google.com/youtube/answer/2375431?hl=es-419>
- Google Ads. (2020). Tasa de clics (CTR): Definición. Recuperado de <https://support.google.com/google-ads/answer/2615875?hl=es-419>
- Grupo El Comercio (13 de diciembre de 2017). Clear Channel utilizó tecnología "mOOHbile" para campaña de Renault. Recuperado de <http://ecomedia.pe/noticia/1695279/clear-channel-utilizo-tecnologia-moohbile-para-campana-de-renaul>
- Grupo Graphic. (9 de octubre de 2019). DOOH Marketing: todo lo que tienes que saber. *Grupo Graphic*. Recuperado de <https://grupographic.com/dooh-marketing-todo-lo-que-tienes-que-saber/>
- Haito, A. (27 de enero del 2020). La experiencia del cliente. *Arellano*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/la-experiencia-del-cliente/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Perfil Sociodemográfico 2017*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950- 2070*. Perú:
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (Diciembre de 2019). *Producto Bruto Interno Trimestral. Cuentas Nacionales Año Base 2007*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (17 de enero de 2020). La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (Febrero de 2020). Flujo vehicular por Unidades de Peaje. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*.
- International Advertising Bureau Spain [IAB Spain]. (2018). *Top Tendencias Digitales 2018*.
- International Advertising Bureau Spain [IAB Spain]. (2019). Siete de cada diez usuarios prefieren formatos digitales de publicidad exterior. *Especial Directivos*. Recuperado de <https://iabspain.es/siete-de-cada-diez-usuarios-prefieren-formatos-digitales-de-publicidad-exterior/>

- Izquierdo, V., Ayestarán, R., & García, M. L. (2018). La experiencia de cliente de las marcas de moda de lujo en las flagship y los corners. *Revista Prisma Social*, (23), 416–434. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?vid=2&sid=ba3e0e42-2d3a-4bf3-8836-00858453c06a%40pdv-sessmgr06&bdata=Jmxhbm9ZXMmc210ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=134762574&db=fua>
- Jornet, L. (2006). *Aceptación social del mobiliario urbano como servicio público y soporte publicitario* (Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull). Recuperado de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9208/02\\_volumen\\_1.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9208/02_volumen_1.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Kanli (14 de mayo de 2019). DOOH Marketing: qué es, ventajas y casos de éxito. Kanli. Recuperado de <https://www.kanli.com/publicidad-programatica/dooh-marketing-que-es-ventajas/>
- Kotler, P. & Lane, K. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.
- La República. (9 de septiembre de 2018). ¿Quiénes lideran el mercado de la vía pública en el Perú? Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1315238-lideran-mercado-via-publica-peru/>
- Liege, J. (17 de mayo de 2019). DOOH: Grandes oportunidades para retailers en marketing de proximidad. *Distribución Actualidad*. Recuperado de <https://www.distribucionactualidad.com/dooh-grandes-oportunidades-para-retailers-en-marketing-de-proximidad/>
- López, J.A. (27 de septiembre de 2019). Columna: El outdoor más vigente que nunca. *OOH Latam*. Recuperado de <https://www.oohlatam.com/columna-el-outdoor-mas-vigente-que-nunca/>
- Marketing Directo. (27 de noviembre de 2019). La publicidad OOH, clave en el éxito de Disney. *Marketing Directo*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/la-publicidad-ooh-clave-en-el-exito-de-disney>
- Mercado Negro. (26 de agosto de 2019). El auge de la publicidad digital en exteriores. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/via-publica/el-auge-de-la-publicidad-digital-en-exteriores/>
- Nogueira, R. (2 de julio de 2019). Brasil: Publicidad Exterior, porque la vida sucede allí. *OOH Latam*. Recuperado de <https://www.oohlatam.com/brasil-publicidad-exterior-porque-la-vida-sucede-alli/>
- OBS Business School (2019). Análisis DAFO: tipos de estrategias a aplicar en tu empresa. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/analisis-dafo-tipos-de-estrategias-aplicar-en-tu-empresa>
- PricewaterhouseCoopers S.L. [PwC] (2017). Entertainment and Media Outlook 2017- 2021 España. España: PricewaterhouseCoopers Spain.
- Publicom. (31 de marzo de 2019). La publicidad exterior en el Perú, un medio de comunicación que se expande a provincias. Recuperado de <https://publicomperu.com/la-publicidad-exterior-en-el-peru/>
- Rebold. (27 de marzo de 2019). La publicidad digital exterior se hace programática en 2019. *Rebold*. <https://letsrebold.com/es/blog/la-publicidad-digital-exterior-se-hace-programatica-en-2019/>
- Redacción Gestión. (8 de enero del 2020). Riesgo país de Perú bajó seis puntos básicos y cerró en 0,81 puntos porcentuales. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-seis-puntos-basicos-y-cerro-en-081-puntos-porcentuales-noticia/>

- Redacción OOH Latam. (2 de enero de 2020). El 97% de los peruanos disfruta de los anuncios en vía pública. *OOH Latam*. Recuperado de <https://www.oohlatam.com/97-peruanos-disfruta-anuncios-via-publica/>
- RPP Noticias. (1 de enero de 2020). El 76% de afiches publicitarios no cuentan con autorización en las principales avenidas de Lima. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/lima/actualidad/minam-el-76-de-afiches-publicitarios-no-cuentan-con-autorizacion-en-las-principales-avenidas-de-lima-noticia-1237274>
- Statista (2020). Out- of- Home advertising- Peru. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/outlook/20500/298/out-of-home-advertising/peru>
- Suito, J. (25 de abril de 2019). La publicidad exterior evoluciona. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/publicidad/la-publicidad-exterior-llega-a-su-fin/>
- Suito, J. (5 de febrero de 2020). JMT OUTDOORS obtiene la certificación ISO en Gestión de Calidad. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/publicidad/jmt-outdoors-obtiene-la-certificacion-iso-en-gestion-de-calidad/>
- Universidad de Alicante (2017). Análisis del micro-entorno en la empresa: el modelo de Porter | Bartolomé Marco | Máster en Dirección y Gestión de Empresas | Universidad de Alicante | MDE. Recuperado de <https://www.unniun.com/analisis-del-micro-entorno-la-empresa-modelo-porter-bartolome-marco-master-direccion-gestion-empresas-universidad-alicante-mde/>
- Valcárcel, N. (12 de diciembre de 2017). Clear Channel y TAP presentaron mOOHbile, la tecnología que genera doble impacto en la audiencia. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/mercado-negro-tv/clear-channel-y-tap-tap-presentaron-moohbile-la-tecnologia-que-genera-doble-impacto-en-la-audiencia/>
- Vásquez, A. (8 de agosto de 2019). Herbal Essences da cátedra de cómo la publicidad exterior también puede ayudar al medio ambiente. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/via-publica/herbal-essencesdemuestra-como-la-publicidad-exterior-ayuda-al-planeta/>
- Villacorta, G. (16 de abril de 2019). Estamos en plena revolución del OOH. *OOH Latam*. Recuperado de <https://www.oohlatam.com/estamos-en-plena-revolucion-del-ooh/>
- Weissmann, V. (2008). Difusión de nuevas tecnologías y estimación de la demanda de nuevos productos: un análisis comparativo entre Argentina y EE.UU. *Palermo Business Review*, (1), 5-17. Recuperado de [https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/1Business01.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/1Business01.pdf)