



“PLAN ESTRATÉGICO DE STARKEY HEARING TECHNOLOGIES – PERÚ”

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

Presentado por

**Sr. Daniel Geray Montjoy Pita
Sra. María Gracia Panduro Temple
Sr. Javier Alexander Zegarra Beltrán**

Asesor: Profesor Oscar de Azambuja Donayre

2017

A Dios, mi esposa Ana y mi hija Marina por su infinito amor que me da la fuerza para cumplir nuestros objetivos.

Daniel Geray Montjoy Pita

A mi esposo, Coqui, por su amor, comprensión y palabras de aliento que son mi soporte para alcanzar mis metas. A mis padres Virgilio y Anita por ser mi ejemplo y guía para ser una gran persona y profesional. A mi hija Valeria que hoy es la luz de mis ojos.

María Gracia Panduro Temple

A Vanessa, gracias a su infinito amor, comprensión y apoyo. A Marcelo y Salvador, mis hijos y la gran razón de mi vida.

Javier Alexander Zegarra Beltrán

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del entorno general o del macroentorno.....	3
1.1 Entorno político - legal	3
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno social	5
1.4 Entorno tecnológico.....	6
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno global.....	7
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	10
2.2.3 Amenazas de nuevos competidores	11
2.2.4 Amenazas de productos o servicios sustitutos	12
2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	12
2.3 Evaluación del atractivo de la industria	13
2.4 Perfil competitivo - matriz de perfil competitivo (MPC)	14
Capítulo III. Análisis interno de la organización	15
1. Estrategia y planeamiento actual	15
2. Análisis de la cadena de valor.....	15
2.1 Actividades primarias:	15
2.1.1 Logística interna	15
2.1.2 Operaciones	17
2.1.3 Logística de salida	17
2.1.4 Marketing y ventas.....	17
2.1.5 Servicio y posventa.....	18
2.2 Actividades de soporte:.....	18

2.2.1 Compras	18
2.2.2 Recursos humanos	18
2.2.3 Tecnología	18
2.2.4 Infraestructura y dirección	19
3. Evaluación de los factores internos.....	19
4. Análisis de la matriz VRIO.....	20
Capítulo IV. Estudio de mercado	22
1. Objetivo general.....	22
2. Objetivos específicos	22
3. Metodología	22
4. Resultados.....	23
Capítulo V. Planeamiento estratégico	28
1. Visión, misión y valores	28
1.1 Visión.....	28
1.2 Misión	28
1.3 Valores	28
2. Objetivos estratégicos	28
2.1 Objetivos estratégicos	28
2.2 Objetivos financieros	29
3. Estrategia genérica	29
4. Definición de estrategias.....	29
4.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	29
4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	31
4.3 Matriz de la estrategia principal.....	32
5. Selección de la estrategia	33
5.1 Priorización de las estrategias	33
5.2 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	34
Capítulo VI. Plan de marketing.....	36
1. Descripción del producto	36
2. Objetivos generales.....	36
3. Estrategias de marketing.....	36
3.1 Estrategia de segmentación y mercado meta	36
3.2 Estrategia de posicionamiento	37
3.3 Estrategias de fidelización	38

3.4 Estrategias de la mezcla de marketing	38
3.4.1 Producto.....	38
3.4.2 Precio	39
3.4.3 Plaza.....	39
3.4.4 Promoción.....	40
3.5 Presupuesto de marketing	41
Capítulo VII. Plan de operaciones.....	42
1. Objetivo general.....	42
2. Objetivos específicos	42
3. Iniciativas.....	42
4. Mapa de procesos.....	43
5. Estrategia del plan de operaciones	45
6. Presupuesto de operaciones	46
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....	47
1. Objetivo general.....	47
2. Objetivos específicos	47
3. Estrategia de recursos humanos	48
3.1 Proceso de adquisición de competencias	48
3.1.1 Plan de recursos humanos.....	48
3.1.2 Elaboración de puestos y perfiles	48
3.1.3 Reclutamiento, selección y contratación.....	48
3.2 Proceso de estimulación de las competencias.....	49
3.2.1 Gestionar el desempeño	49
3.2.2 Desarrollar condiciones de calidad de vida	49
3.3 Proceso de desarrollo de competencias.....	49
3.3.1 Sucesión y reemplazo	49
3.3.2 Formación	49
4. Diseño organizacional.....	49
5. Cultura organizacional	50
6. Presupuesto de recursos humanos.....	50
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social	51
1. Objetivos generales.....	51
2. Objetivos específicos	51
3. Actividades	52

4. Presupuesto de responsabilidad social	52
Capítulo X. Plan de finanzas y evaluación financiera.....	53
1. Supuestos	53
2. Situación actual.....	53
3. Objetivo general.....	53
4. Objetivos específicos	54
5. Tasa de descuento	54
6. Estrategia y evaluación financiera	55
6.1 Flujo de caja proyectado y Estados financieros proyectados aplicando el plan estratégico ..	55
6.2 Evaluación financiera aplicando el plan estratégico	56
6.3 Evaluación financiera aplicando la estrategia y sin aplicar la estrategia	56
7. Mapa estratégico.....	56
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	63
Nota biográfica	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político – legal	4
Tabla 2.	Entorno económico.....	5
Tabla 3.	Entorno social.....	6
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	6
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	6
Tabla 6.	Entorno global	7
Tabla 7.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	8
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes	11
Tabla 10.	Barreras de entrada.....	12
Tabla 11.	Acciones del gobierno	12
Tabla 12.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	12
Tabla 13.	Rivalidad entre competidores existentes	13
Tabla 14.	Barreras de salida	13
Tabla 15.	Evaluación de atractivo de la industria.....	14
Tabla 16.	Matriz de perfil competitivo	14
Tabla 17.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	20
Tabla 18.	Matriz VRIO.....	21
Tabla 19.	Número de audífonos comprados por medio de contacto.	24
Tabla 20.	Matriz FODA.	30
Tabla 21.	Estrategias cruzadas.....	31
Tabla 22.	Matriz PEYEA	32
Tabla 23.	Análisis de la posición competitiva	33
Tabla 24.	Priorización de estrategias	33
Tabla 25.	Matriz MPCE	34
Tabla 26.	Objetivos específicos de marketing.....	36
Tabla 27.	Variables de segmentación	37
Tabla 28.	Portafolio de productos.....	39
Tabla 29.	Presupuesto del plan de marketing	41
Tabla 30.	Objetivos específicos de operaciones.....	43
Tabla 31.	Presupuesto de operaciones.....	46
Tabla 32.	Objetivos específicos de recursos humanos	47
Tabla 33.	Presupuesto de recursos humanos.	50
Tabla 34.	Objetivos específicos del plan de responsabilidad social.	52

Tabla 35.	Presupuesto de responsabilidad social.....	52
Tabla 36.	Objetivos específicos del plan de finanzas	54
Tabla 37.	Variables financieras para el cálculo del Re.....	55
Tabla 38.	Resultados obtenidos con aplicación del plan estratégico.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Lienzo de modelo de negocios	2
Gráfico 2.	Cantidad importada por marcas de audífonos	9
Gráfico 3.	Cadena de valor Starkey Perú.....	16
Gráfico 4.	Recomendación de clientes nuevos mediante NPS.	25
Gráfico 5.	Recomendación de clientes usuarios de audífonos.....	25
Gráfico 6.	Porcentaje de compra en clientes nuevos.	25
Gráfico 7.	Principales motivos para comprar audífonos en nuevos clientes	26
Gráfico 8.	Razones de no compra en clientes nuevos.....	26
Gráfico 9.	Porcentaje de recompra en clientes usuarios	26
Gráfico 10.	Principales motivos para adquirir audífonos en clientes de audífonos	26
Gráfico 11.	Razones de no compra en clientes usuarios.....	26
Gráfico 12.	Coordenadas matriz PEYEA	32
Gráfico 13.	Matriz de la estrategia principal	33
Gráfico 14.	Vista panorámica del posicionamiento.....	37
Gráfico 15.	Mapa perceptual.	38
Gráfico 16.	Mapa de procesos	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Estimado de población con discapacidad auditiva – 2016.	64
Anexo 2.	Unidades vendidas de audífonos en el mercado peruano 2000 - 2016.....	64
Anexo 3.	Cantidad de audífonos importada por año	65
Anexo 4.	Cantidad de importadores por año.....	65
Anexo 5.	Audífonos importados por gama en el 2014-2016	66
Anexo 6.	Cantidad de audífonos importados en los años 2014, 2015 y 2016 por importador	66
Anexo 7.	Número de tiendas por principales competidores.....	67
Anexo 8.	Personas con limitación auditiva permanente ocasionada por edad avanzada del NSE A y B	68
Anexo 9.	Herramientas de estudio de mercado	69
Anexo 10.	Identificación de las acciones sociales de acuerdo con su impacto total y factibilidad.....	70
Anexo 11.	Estado de pérdidas y ganancias para los años 2014, 2015, 2016.....	71
Anexo 12.	Balance general 2016.....	71
Anexo 13.	Flujo de caja proyectado con estrategia.....	71
Anexo 14.	Estado de resultados proyectado con estrategia.....	72
Anexo 15.	Balance general proyectado con estrategia.....	73
Anexo 16.	Análisis ROA.....	73
Anexo 17.	Flujo de caja de Starkey Perú sin aplicar el plan estratégico.....	74
Anexo 18.	Evaluación de valor actual neto: aplicar el plan estratégico versus no aplicarlo.....	74
Anexo 19.	Detalle de salarios aplicando plan estratégico del 2017 al 2019	75
Anexo 20.	Mapa estratégico de Starkey Perú	76

Capítulo I. Introducción

El mercado global de audífonos está valorizado en más de 6.000 millones de dólares y alcanzará un valor cercano a los 9.000 millones de dólares el 2022. Los motivos para ese incremento son el crecimiento de la población geriátrica y la mayor prevalencia de discapacidad auditiva en la población en general (Scalar Market Research, 2016).

Starkey Hearing Technologies (Starkey) es una empresa multinacional de capital privado fundada en 1967 por William F. Austin, único dueño y CEO, en Minnesota, Estados Unidos. La primera subsidiaria fuera de EE.UU. se abrió en Inglaterra en 1973. Actualmente, la empresa cuenta con 22 subsidiarias repartidas en igual número de países desde donde alcanzan un mercado que abarca más de 100 países en los cinco continentes (Starkey Hearing Technologies, 2016).

Una de las características principales de Starkey es la constante innovación, reflejada en la inversión en I&D que ha ido incrementando gradualmente, alcanzando en el 2016 un presupuesto que sobrepasa los 100 millones de dólares¹. En los últimos años el desarrollo de productos se ha enfocado tanto a nivel de *hardware* a través del lanzamiento de audífonos y accesorios de conectividad inalámbrica, como la serie Halo 2 concebida para interactuar con teléfonos inteligentes, y de *software* como la tecnología Multiflex Tinnitus, que permite mejorar la capacidad de los audífonos para responder a pacientes que presentan acúfeno², además de pérdidas auditivas, o el *software* de programación de audífonos Inspire que es la primera plataforma con compresores dobles de sonido.

Tecnología Auditiva Americana (TAA) fue una empresa familiar con 27 años de trayectoria en el país. Se le considera una pionera en el desarrollo del mercado al lanzar y vender con éxito audífonos de las tecnologías más altas, algo que no se dio en ningún otro país latinoamericano. El único local de la empresa está ubicado en el distrito de San Borja. A pesar que en el pasado existieron iniciativas de apertura de nuevas sedes, tanto en Lima como en provincias, ninguna de ellas logró consolidarse de manera viable.

El 2011 Starkey inicia el proceso de adquisición de TAA. Este proceso finalizará el año 2018 cuando la empresa posea el 100% de las acciones. La toma de control de las operaciones se

¹ Datos obtenidos de fuente interna.

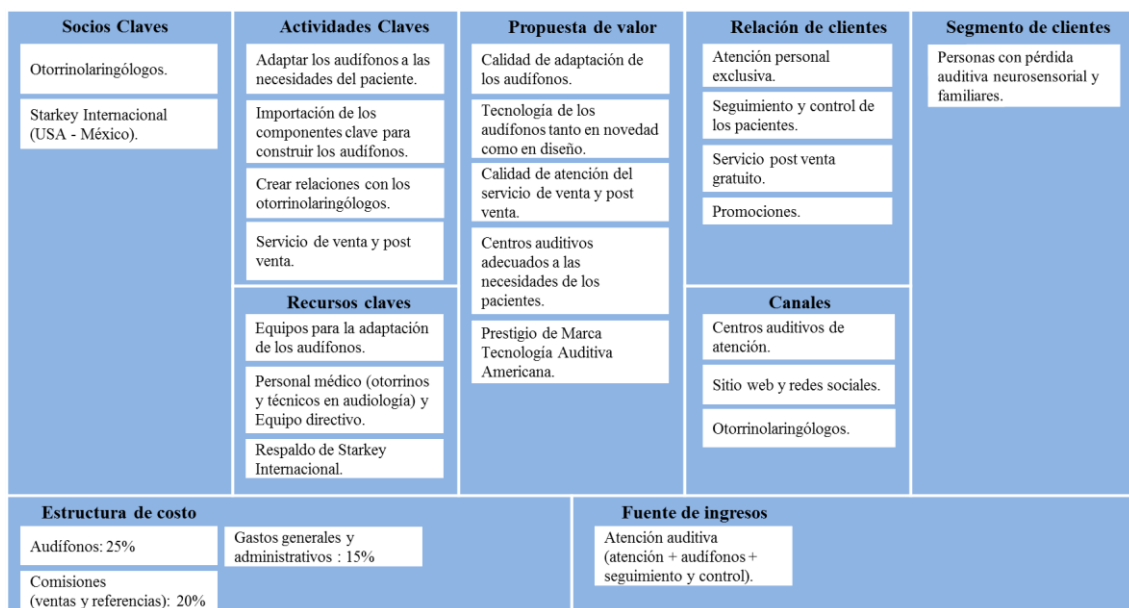
² Sensación auditiva anormal que no está producida por un estímulo externo (Real Academia Española).

viene dando desde enero de 2016, y se tiene como plazo, para que pase a ser una subsidiaria a cabalidad, hasta diciembre de 2017, alineando todos los procesos y generando las sinergias necesarias. En el gráfico 1 se aprecia el lienzo del modelo de negocio actual utilizando la herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011).

Así pues, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar el plan estratégico de Starkey Hearing Technologies Perú para los años 2017, 2018, 2019. El desarrollo de este plan estratégico permitirá a Starkey Perú dilucidar su estrategia competitiva y de crecimiento, así como sus planes funcionales en una industria que, como se analizará, está cambiando constantemente y posee competidores con cuotas de mercado fragmentadas.

Para el desarrollo del plan estratégico se hará un análisis del macroentorno, microentorno e interno de Starkey Perú, que servirá como insumo para generar, evaluar y seleccionar las mejores estrategias que estén alineadas a su misión y visión. Por último, una vez determinadas estas estrategias se desarrollarán los planes funcionales que ayudarán a implementarla.

Gráfico 1. Lienzo de modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del entorno general o del macroentorno

Para el análisis del macroentorno se ha seguido los lineamientos de David (2013).

1.1 Entorno político - legal

De acuerdo con Economist Intelligence Unit (2016) la conformación de los poderes ejecutivo y legislativo después del último proceso electoral donde salió electo el presidente Pedro Pablo Kuczynski, hará que se generen frecuentes parálisis legislativas³. Estas parálisis harán que continúe la debilidad institucional que origina la corrupción y la mala administración estatal. El World Economic Forum (2016) señala, además de la debilidad institucional como el segundo peor pilar de competitividad⁴ en el Perú, el hecho de que la rigidez en las regulaciones laborales sea uno de los factores más problemáticos para hacer negocios. Esto, por ejemplo, se ve reflejado en el 59% de costos no salariales que forman parte de la remuneración de un colaborador según el Banco Interamericano de Desarrollo (2010).

La ley 26970 “Ley de Modernización de la Seguridad Social”; la ley 29344 “Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud” establecen las exclusiones y limitaciones de las prestaciones médicas de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS)⁵ en las que se señala la racionalización de prótesis médicas como audífonos. Aún más, las personas y familias que pueden acceder a este seguro son las que al menos uno de sus miembros posee un empleo formal⁶, que al 2016 solo son el alrededor del 30% de la población económicamente activa (PEA), unos 7.5 millones de personas (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria 2017).

En la tabla 1 se ha realizado el análisis correspondiente en donde el entorno político - legal se presenta, en su mayoría, como una amenaza.

³ De los 130 escaños del Congreso Peruano, el partido de Pedro Pablo Kuczynski, Peruanos por el Cambio obtuvo 18, mientras que el partido de Keiko Fujimori, Fuerza Popular, obtuvo 73.

⁴ En términos generales, el Perú ocupa el puesto 67 de 138 países. Donde nuestro peor pilar es el de innovación, puesto 119 seguido de instituciones, puesto 106.

⁵ Las EPS son empresas que brindan servicios de seguridad social en salud privada a los trabajadores afiliados a ellas.

⁶ La informalidad laboral se refiere al establecimiento de relaciones de trabajo que no cumplen, total o parcialmente, las regulaciones vigentes.

Tabla 1. Entorno político – legal

Pesos	Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad
40%	Continuidad en la debilidad institucional.	Disminución en la predisposición de organismos gubernamentales para licitaciones. Aumento en la complejidad para llevar adelante negocios con el gobierno.	Disminución de volúmenes esperados de venta y rentabilidad.	Amenaza.
20%	Continuidad de la rigidez laboral.	Continuidad en los costos para contratar y despedir colaboradores.	Disminución de la rentabilidad.	Amenaza.
20%	Continuidad de la no cobertura de audífonos por parte de las EPS.	Pérdida de canal de ventas.	Disminución de volúmenes esperados de venta y rentabilidad.	Amenaza.
20%	Continuidad de la no cobertura de audífonos por parte de las EPS.	No hay un aumento del poder de negociación de los clientes.	Aumento de la rentabilidad.	Oportunidad.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.2 Entorno económico

En el pilar macroeconómico el Perú obtiene su mejor posición, puesto 23, en el reporte del World Economic Forum (2016). Asimismo, de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2016c) la economía mundial continúa registrando señales mixtas de recuperación en la producción y el empleo, y una menor volatilidad de los mercados financieros. De acuerdo al BCRP (2017) y a Thorne (2017) se espera un crecimiento del PBI para el 2017 de alrededor de 3,4%.

Según Economist Intelligence Unit (2016), se espera que la política monetaria expansiva del BCRP aumente su impacto debido al crecimiento de los ingresos, confianza (BCRP 2016a) y penetración del sistema financiero. Asimismo, se tiene la expectativa de convergencia de la inflación en forma gradual entre 2,8 y 2% al 2018 (BCRP 2016d). Dentro de las políticas fiscales, de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (2016a; 2016b) y Economist Intelligence Unit (2016) se busca reactivar de la economía con modificaciones tributarias y simplificación administrativa.

De acuerdo a la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017) la Inversión Extranjera Directa (IED) en el Perú totalizó 6.863 millones de dólares en el 2016, cayendo un 17% respecto del 2015 debido a un menor ingreso de capitales. Los principales conceptos de la IED en el país correspondieron a transporte y logística y energías renovables. Además, se observa incertidumbre respecto al tipo de cambio, pues, a diciembre de 2016, según el BCRP (2016c) el sol peruano continuaba depreciándose frente al dólar norteamericano, la expectativa era que al 2018 esté en el rango de 3,50 a 3,52 soles por USD.

En la tabla 2 se observa con detalle el análisis donde se obtiene que el entorno económico es una oportunidad.

Tabla 2. Entorno económico

Peso	Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad
30%	Crecimiento del PBI.	Estabilidad macroeconómica.	Expectativas positivas de ingresos.	Oportunidad.
30%	Convergencia de la inflación entre 2 y 2.8%.	Estabilidad macroeconómica.	Expectativas positivas de ingresos.	Oportunidad.
40%	Volatilidad del tipo de cambio.	Dificultad en la planificación de los flujos financieros.	Variaciones de costos y capital de trabajo.	Amenaza.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.3 Entorno social

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2012) en el Perú existían unas 532.209 personas con limitaciones auditivas el 2012 y, según el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (2016) en el 2015 son unas 560.730 personas. Los datos más resaltantes señalan que la principal causa es la edad avanzada con 60,8%, el 49,6% de personas con limitaciones auditivas tienen pérdidas auditivas moderadas, y solo 62,6% están afiliadas a algún seguro de salud. Por otro lado, en el anexo 1 se observa la distribución del total de personas con discapacidad auditiva por departamentos, los principales son: Lima (39,2%), Puno (7,2%), La Libertad (5,3%), Arequipa (5,1%) y Piura (4,9%).

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS 2015) una tercera parte podría padecer una pérdida auditiva incapacitante⁷, la cual no se puede revertir⁸, sin embargo, puede tratarse de manera eficaz mediante audífonos. Según el INEI (2016) en el Perú existe una tendencia hacia el envejecimiento poblacional así pues en el 2016 las personas con más de 60 años representaron el 9,9% de la población. De acuerdo a un estudio realizado por Ipsos Perú (2014) en el 2014 el 6% de la población de adultos mayores cuenta con EPS, aplicando la estimación de la población de adulto mayor para el 2017 realizada por INEI (2017), aproximadamente 131 mil adultos mayores contarían con una EPS. Teniendo en cuenta que la tercera podría necesitar audífonos médicos, esto representa un mercado atractivo y cobra mayor importancia el modificar la leyes respectivas para la cobertura de audífonos por parte de las EPS.

Debido al crecimiento económico sostenido de los últimos años y la consecuente reducción de la pobreza, los NSE A, B y C han ido aumentando constantemente desde el 2005 (Ipsos Perú 2015). En la tabla 3 se observa que, según el análisis, el entorno social se presenta como una oportunidad.

⁷ Una pérdida de audición mayor a 40 dB en el mejor oído.

⁸ Generalmente, se deben al deterioro de las células sensoriales.

Tabla 3. Entorno social

Peso	Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad
25%	Aumento de personas con limitaciones auditivas moderadas.	Aumento en la demanda de audífonos médicos.	Expectativas positivas de ingresos.	Oportunidad.
25%	Tendencia hacia el envejecimiento poblacional.	Aumento en la demanda de audífonos médicos.	Expectativas positivas de ingresos.	Oportunidad.
25%	Mejoramiento de los niveles socioeconómicos.	Aumento en la demanda de audífonos médicos.	Expectativas positivas de ingresos.	Oportunidad.
25%	Lenta disminución de los NSE C y D que son los de mayor proporción.	Menor demanda por audífonos.	Crecimiento lento.	Amenaza.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.4 Entorno tecnológico

De acuerdo al President's Council of Advisors on Science and Technology (2015), la industria de audífonos es altamente concentrada y poco innovadora, lo que ocasiona que los precios no disminuyan ni que las características tecnológicas aumenten, como en otras industrias tecnológicas. Así, de acuerdo al mismo estudio, las principales mejoras estarán relacionadas a que las personas puedan calibrar en forma automática sus audífonos dependiendo de su necesidad, imprimir los moldes utilizando impresoras 3D y recibir alertas sobre indicadores de salud. De acuerdo al análisis, el entorno tecnológico se presenta como una oportunidad.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Peso	Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad
70%	Poca innovación tecnológica.	Productos poco diferenciados.	Continuidad en ventas.	Oportunidad.
30%	Posible disrupción tecnológica.	Disminución en las ventas.	Disminución en las ventas.	Amenaza.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.5 Entorno ecológico

Durante los últimos años los aparatos electrónicos han incrementado sus características y funcionalidades. Esto ha impactado directamente en la energía demandada para poder sostener su operatividad. Las pilas y baterías son las soluciones más prácticas para alimentar aparatos electrónicos pequeños (Heuermann y Herbig, 2016). En la tabla 5, se presenta el análisis realizado en donde el entorno ecológico se presenta como una oportunidad.

Tabla 5. Entorno ecológico

Peso	Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad
60%	Mayor consumo de energía.	Incremento en demanda de pilas.	Mayores ingresos.	Oportunidad.
40%	Mayor consumo de energía.	Mayores desechos generados por el uso de audífonos.	Rechazo por consumidores.	Amenaza.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.6 Entorno global

Desde 1990 el Perú mantiene una política de libre mercado y apertura al comercio internacional. Tiene 20 tratados de libre comercio, cinco por entrar en vigencia y cuatro en negociación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2016). Por otro lado, de acuerdo al World Bank Group (2017) el tiempo y el costo para importar son mayores a los de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Así mismo, el Perú forma parte de iniciativas de integración regional como la Alianza del Pacífico con Chile, México y Colombia¹¹ que busca, entre otros, simplificar los procesos de homologación de medicamentos y equipos médicos a través de las evaluaciones hechas por las Autoridades Reguladoras Nacionales de Medicamentos y su validez en todo el bloque comercial (Pricewaterhouse Coopers 2014). En la tabla 6 se observa que el entorno global se presenta como una oportunidad.

Tabla 6. Entorno global

Peso	Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/ Oportunidad
50%	Aumento de los tratados de libre comercio.	Disminución de tasas arancelarias.	Aumento de los ingresos.	Oportunidad.
30%	Continuidad en los costos y tiempos para importar.	Aumento en los costos de importación.	Disminución de la rentabilidad.	Amenaza.
20%	Homologaciones regionales de productos médicos.	Disminución de costos.	Aumento de rentabilidad.	Oportunidad.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la tabla 7 se observa el análisis de la matriz EFE, donde se obtiene una puntuación de 2,77, la que está por encima del promedio ponderado de 2,5. Esto indica que las estrategias actuales tienen cierto nivel respuesta para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

¹¹ En la Alianza del Pacífico el 92% de las partidas arancelarias son libres del pago de aranceles.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tendencia	Amenaza/ Oportunidad	Ponderación %	Calificación	Ponderado
Continuidad de la no cobertura de audífonos por parte de las EPS.	Oportunidad.	3	3	0,09
Aumento de personas con limitaciones auditivas moderadas.	Oportunidad.	10	4	0,4
Tendencia hacia el envejecimiento poblacional.	Oportunidad.	10	4	0,4
Mejoramiento de los niveles socioeconómicos.	Oportunidad.	6	3	0,18
Poca innovación tecnológica.	Oportunidad.	5	3	0,15
Mayor consumo de energía.	Oportunidad.	5	3	0,15
Aumento de los tratados de libre comercio.	Oportunidad.	7	4	0,28
Homologaciones regionales de productos médicos.	Oportunidad.	5	3	0,15
Crecimiento del PBI.	Oportunidad.	4	3	0,12
Convergencia de la inflación entre 2 y 2,8%.	Oportunidad.	4	3	0,12
Continuidad en la debilidad institucional.	Amenaza.	6	1	0,06
Continuidad de la rigidez laboral.	Amenaza.	4	2	0,08
Continuidad de la no cobertura de audífonos por parte de las EPS.	Amenaza.	3	2	0,06
Lenta disminución de los NSE C y D que son los de mayor proporción.	Amenaza	4	2	0,08
Posible disrupción tecnológica.	Amenaza	9	1	0,09
Mayor consumo de energía.	Amenaza	4	2	0,08
Continuidad en los costos y tiempos para importar.	Amenaza.	6	3	0,18
Volatilidad del tipo de cambio.	Amenaza.	5	2	0,1
Total		100		2,77

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

De acuerdo al Medical Devices Report Q1 2017– Perú (2016) la industria que se analizará es la de audífonos médicos, y el sector al que pertenece es el de los aparatos médicos. En lo que respecta al sector, el año 2015 representó un valor de USD 350 millones y para el 2020 se proyecta un aumento de alrededor del 70% debido al crecimiento económico y la política del gobierno de inversiones en hospitales y centros de salud.

Considerando que la totalidad de audífonos comercializados en Perú son importados¹², se ha analizado la información de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) con la finalidad de elaborar un perfil de la industria. Con esta información se ha elaborado el anexo 3 donde se aprecia el crecimiento de la importación de audífonos; en el anexo 4 se observa la tendencia positiva en el incremento del número de importadores por año, y el anexo 2 donde se presenta la variación porcentual de importaciones totales en el mercado peruano. Así, pues, se nota la existencia de una proyección positiva de crecimiento con 17.000 y 18.000 audífonos importados durante los años 2017 y 2018, respectivamente.

¹² La importación se realiza con la partida audífonos, excepto sus partes y accesorios, con código 9021.40.00.00

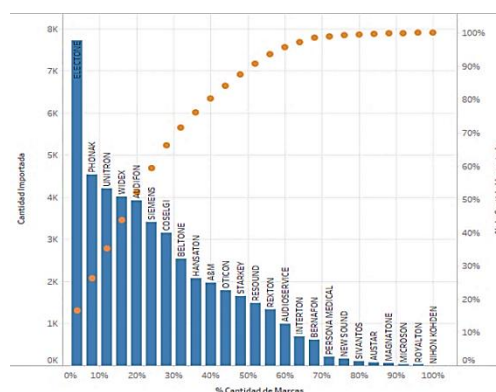
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo a Hax y Majluf (1996), la herramienta más usada para evaluar los factores fundamentales que determinan el atractivo de una industria a largo plazo, son las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1991; 2007). Para el análisis comprensivo del atractivo de la industria de audífonos se usarán los factores propuestos por Hax y Majluf (1996) en las cinco fuerzas, así como la siguiente escala: a) muy poco atractivo; b) poco atractivo; c) neutro; d) atractivo, y e) muy atractivo. Para facilitar el análisis estos elementos, se les otorgará un valor de 1 a 5. Asimismo, se debe resaltar que no todas las fuerzas, ni sus respectivos factores tienen el mismo peso. Esto refuerza la noción de que el análisis de las cinco fuerzas no debe ser realizado en forma mecánica.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo a President's Council of Advisors on Science and Technology (2015) existen seis empresas que poseen el 80% del mercado mundial: Sivantos (antes Siemens); Sonova (conocido como Phonak); William Demant (propietario de Oticon); Starkey; Resound, y Widex. Además hay una tendencia de la industria, a nivel global, de realizar integraciones verticales hacia delante al comprar centros audiológicos, debido a los altos márgenes que obtienen, a un mejor control del canal, aumentar barreras de entrada y a la posibilidad de minimizar riesgos. De acuerdo a información de Starkey Laboratories al 2016, el porcentaje de centros audiológicos que pertenecen a los principales productores en Colombia es 49%, Brazil 30% y México 19%, se debe señalar que en estos mercados Starkey está presente sin centros audiológicos propios. En Perú, Starkey es el único productor que ha adquirido un centro audiológico aunque Phonak intentó adquirir su principal distribuidor sin éxito. Así mismo, los productores que representan el 80% de las importaciones de acuerdo a la información de la SUNAT durante el 2014 al 2016 son: Electone, Phonak, Unitron, Widex, Audifon, Siemens, de un total de 25 marcas (gráfico 2).

Gráfico 2. Cantidad importada por marcas de audífonos



Fuente: SUNAT. Elaboración propia 2017.

Así mismo, se observa que el costo de cambio de proveedor es mínimo, la calidad y funcionalidad de los productos de una misma gama de los diferentes proveedores es similar, y la importancia de los centros audiológicos para los proveedores es muy alta, debido a que son el único canal de venta de los audífonos en el Perú.

En conclusión, el resultado del análisis estructural reflejado en la tabla 8 indica que la atraktividad de la industria respecto de esta fuerza es neutra.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Pesos	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
14%	Número de proveedores importantes.	Pocos				4		Muchos	0,56
14%	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.	Bajo	1					Alto	0,14
14%	Diferenciación o costo de cambio de proveedores.	Alto				4		Bajo	0,56
17%	Amenaza de los proveedores de una integración hacia adelante.	Alto	1					Bajo	0,17
14%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto.	Alto			3			Bajo	0,42
14%	Costo total de industria (proveedores).	Gran fracción		2				Pequeña fracción	0,28
14%	Importancia de la rentabilidad de los proveedores.	Pequeño					5	Grande	0,7
			Atractividad de la industria: Neutra						2,83

Fuente: Hax y Majluf (1996). Elaboración propia 2016.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo al Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (2016), en el 2015, en el Perú, 560.730 personas presentaron discapacidad para oír, aun utilizando audífonos. Asimismo, en el 2016 se han importado 15.300 audífonos, lo que representa solo un 5% de las personas con discapacidad (anexo 3). Referente a las gamas de audífonos importadas, las de gama baja son las dominantes, lo que refleja la sensibilidad de los clientes peruanos al precio (anexo 5).

Otro punto que considerar, es el bajo costo de cambio que tiene los clientes para optar por distintos proveedores de audífonos, pues no existen ni costos ni beneficios para permanecer con su misma marca. En conclusión, el resultado del análisis estructural reflejado en la tabla 9 indica que la industria es poco atractiva respecto al poder de negociación de los clientes.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Pesos	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
30%	Número de clientes.	Pocos		2				Muchos	0,6
13%	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.	Muchos			3			Pocos	0,39
25%	Costo de cambio.	Bajo		2				Alto	0,5
1%	Amenaza de integración hacia atrás de los clientes.	Alto					5	Bajo	0,05
1%	Amenaza de integración hacia delante de la industria.	Bajo	1					Alto	0,01
10%	Contribución a la calidad de los productos comprados.	Pequeño			3			Grande	0,3
10%	Costo aportado por la industria.	Gran fracción			3			Pequeña fracción	0,3
10%	Rentabilidad de los compradores.	Bajo			3			Alta	0,3
			Industria poco atractiva						2,45

Fuente: Hax y Majluf (1996). Elaboración propia 2016.

2.2.3 Amenazas de nuevos competidores

De acuerdo al President's Council of Advisors on Science and Technology (2015) los audífonos a nivel global no han tenido grandes cambios en los últimos años y no presentan diferenciación entre los distintos proveedores. Respecto al capital requerido para iniciar operaciones e implementar un centro audiológico, de acuerdo a conversaciones con expertos, es de USD 130.000.¹³ Los colaboradores en el área de operaciones deben contar con conocimiento en la adaptación y programación de audífonos, así como en su confección a la medida. En la actualidad, estos recursos en el mercado peruano son escasos, y deben formarse internamente.

Por otro lado, para cumplir con los requerimientos legales, se debe gestionar con la Dirección general de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID)¹⁴ la homologación de producto, certificado de buenas prácticas de almacenamiento (BPA) y buenas prácticas de manufactura (BPM).

De acuerdo con Hax y Majluf (1996) se ha dividido esta fuerza en barreras de entrada y acciones del gobierno. Respecto al primero, la industria es poco atractiva (tabla 10). Respecto de las acciones del gobierno, la industria es atractiva (tabla 11). Así pues, se otorga una importancia equivalente a cada factor, y la industria se considera con una atraktividad neutra.

¹³ Los equipos especializados requeridos se pueden adquirir en el Perú y se debe contar con, al menos a) un timpanómetro (costo aproximado de USD 9.000); b) una cabina audiométrica (costo aproximado de USD 6.000); c) un audiómetro (costo aproximado de USD 5.000), y d) un video otoscopio (costo aproximado de USD 3.500).

¹⁴ La DIGEMID es un órgano de línea del Ministerio de Salud que tiene como función normar, vigilar, controlar y evaluar los procesos relacionados con el funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos públicos y privados. Certificar y monitorear el cumplimiento de las BPM y BPA a nivel nacional. (DIGEMIT, SF).

Tabla 10. Barreras de entrada

Pesos	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
8%	Economías de escala.	Pequeñas		2				Grandes	0,16
13%	Diferenciación de servicio.	Pocas		2				Muchas	0,26
13%	Identificación de la marca.	Bajas			3			Altas	0,39
13%	Costo de cambio.	Bajas	1					Altas	0,13
13%	Acceso a canales de distribución.	Amplias				4		Restringidas	0,52
8%	Requisitos de capital.	Bajos		2				Altos	0,16
8%	Acceso a la última tecnología.	Amplias	1					Restringidas	0,08
8%	Acceso a materias primas.	Amplias	1					Restringidas	0,08
3%	Producción del gobierno.	No existentes					5	Altas	0,15
13%	Efecto de la experiencia.	Sin importancia				4		Muy importantes	0,52
			Industria poco atractiva						2,45

Fuente: Hax y Majluf (1996). Elaboración propia 2016.

Tabla 11. Acciones del gobierno

Pesos	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
3%	Protección de la industria.	No favorable					5	Favorable	0,15
17%	Regulación de la industria.	No favorable			3			Favorable	0,51
10%	Consistencia de las políticas.	Bajo				4		Alta	0,4
17%	Movimientos de capital entre países.	Restringido			3			Sin restricciones	0,51
17%	Derechos de aduana.	Restringido					5	Sin restricciones	0,85
16%	Tipo de cambio.	Restringido					5	Sin restricciones	0,8
10%	Propiedad extranjera.	Limitado					5	Sin restricciones	0,5
10%	Asistencia prestada a competidores.	Sustancial					5	Nada	0,5
			Industria atractiva						4,22

Fuente: Hax y Majluf (1996). Elaboración propia 2016.

2.2.4 Amenazas de productos o servicios sustitutos

Se puede considerar el implante coclear como un sustituto no cercano, debido a que su costo es elevado, aproximadamente 32 mil dólares y, además, no aplica para todos los casos, pues el paciente debe cubrir ciertos requerimientos médicos. De acuerdo con expertos, este procedimiento médico da como resultado una mejor calidad de sonido en la audición, pero estéticamente no es agradable, además, es una operación riesgosa, sobre todo en el caso de adultos mayores. En conclusión, el resultado del análisis (tabla 12) indica que es una industria atractiva.

Tabla 12. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Pesos	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Grande				4		Bajo	1
25%	Costo de cambio.	Bajo			3			Alto	0,75
25%	Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos.	Alto					5	Bajo	1,25
25%	Ratio precio/valor del sustituto.	Alto				4		Bajo	1
			Industria atractiva						4,00

Fuente: Hax y Majluf (1996). Elaboración propia 2016.

2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

En el 2015 se registraron 17 empresas importadoras de audífonos y existe una tendencia al aumento de nuevas empresas (anexo 4). Durante los años 2014, 2015 y 2016 los dos principales importadores son Medical Audición y Panduro Asociación de Exportación. En cambio, Starkey Perú en el 2016 ocupó el noveno lugar con 700 audífonos vendidos (anexo 6). Sobre la cantidad de importaciones, el 2014 hubo una contracción del 13% de las importaciones, de acuerdo a conversaciones con expertos, una posible causa fue una sobrecompra en el 2013 debido a mejores estimaciones en la venta. A pesar de esto, el 2015 se observa una recuperación del 13,4% y la tendencia para el 2016 y 2017 es positiva (anexo 3).

De acuerdo a la metodología propuesta por Hax y Majluf (1996) se ha dividido esta fuerza en rivalidad de los competidores existentes y barreras de salida. Respecto de la rivalidad de los competidores existentes, la industria tiene un atractivo neutro (tabla 13). Para las barreras de salida, la atraktividad de la industria es neutra también (tabla 14). En conclusión, la atraktividad para esta fuerza es neutra.

Tabla 13. Rivalidad entre competidores existentes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
22%	Número de competidores igualmente balanceados.	Muchos	1					Pocos	0,22
22%	Crecimiento relativo de la industria.	Lento				4		Rápido	0,88
22%	Costo fijo.	Alto				4		Poco	0,88
22%	Características de los productos.	Commodity				4		Especializado	0,88
4%	Aumento de capacidad.	Aumentos grandes				4		Aumentos pequeños	0,16
4%	Diversidad de competidores.	Alta			3			Baja	0,12
4%	Apuestas estratégica.	Alta			3			Baja	0,12
								Atraktividad de la industria: neutra	3,26

Fuente: Hax y Majluf (1996). Elaboración propia 2016.

Tabla 14. Barreras de salida

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
28%	Especialización de activos.	Altas	1					Bajas	0,28
28%	Costo único de salida.	Altas					5	Bajas	1,39
11%	Interdependencia estratégica.	Altas					5	Bajas	0,56
11%	Barreras emocionales.	Altas		2				Bajas	0,22
22%	Restricciones sociales y del gobierno.	Altas				4		Bajas	0,89
								Atraktividad de la Industria: neutra	3,33

Fuente: Hax y Majluf (1996). Elaboración propia 2016.

2.3 Evaluación del atractivo de la industria

Como resultado del análisis, se puede determinar que la atraktividad de la industria es neutra (tabla 15). Se considera que la fuerza más crítica para la industria es el poder de negociación de los clientes, porque el cliente es sensible al precio. Asimismo, si el deterioro auditivo en el cliente es moderado, prefiere comunicarse alzando la voz o dibujando, como lo indica el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (2016). Por otro lado, la fuerza más positiva de la industria es que no existen sustitutos cercanos que reemplacen a los audífonos.

Tabla 15. Evaluación de atractivo de la industria

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
25%	Poder de negociación de los proveedores.	Alto			3			Bajo	0,75
25%	Poder de negociación de los clientes.	Alto		2				Bajo	0,5
15%	Amenaza de nuevos competidores.	Alto			3			Bajo	0,45
25%	Amenazas de servicios sustitutos.	Alto				4		Bajo	1
10%	Rivalidad entre competidores existentes	Alto			3			Bajo	0,3
			Atractividad de la industria: neutra						3

Fuente: Hax y Majluf (1996). Elaboración propia 2016.

2.4 Perfil competitivo - matriz de perfil competitivo (MPC)

De acuerdo a las importaciones realizadas durante los años 2014, 2015 y 2016 se ha identificado a los principales competidores: Medical Audición, Panduro Asociación de Exportación (Panadex) y Audición S.A.C. pues, conforme la información de la SUNAT, juntos alcanzan cerca del 42% del total de importaciones. Asimismo, de acuerdo con David (2003) se ha procedido a identificar los principales factores críticos de éxito de la industria. Tanto los factores como las calificaciones han surgido de conversaciones con expertos, así como visitas a las tiendas en la ciudad de Lima. En el anexo 7 se aprecia la cantidad de tiendas por ciudad de cada uno de los competidores.

En la tabla 16 se hace el análisis de matriz de perfil competitivo. Donde los principales factores determinados son el costo de venta de los audífonos, el servicio de adaptación del audífono a los requerimientos auditivos de los clientes, el servicio de atención y el producto final de última tecnología con altos estándares estéticos y variedad de precios. Otros factores importantes que considerar son el número e infraestructura de las tiendas y las relaciones con los proveedores logísticos, que tienen un impacto directo en los costos y tiempos de entrega.

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Po.	Starkey Perú		Medical Audición		Panadex		Audición	
		Ca.	Pu.	Ca.	Pu.	Ca.	Pu.	Ca.	Pu.
Costos de venta.	12%	4	0,48	3	0,36	2	0,24	1	0,12
Producto final de última tecnología con altos estándares estéticos y variedad de precios.	10%	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Servicio de adaptación de audífonos a cargo de profesionales y el tiempo de entrega.	12%	3	0,36	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Servicio de atención al cliente (preventiva, venta y posventa)	12%	4	0,48	1	0,12	3	0,36	2	0,24
Red de recomendadores, pacientes y médicos	8%	2	0,16	1	0,08	4	0,32	3	0,24
Asociaciones estratégicas con fabricantes	8%	4	0,32	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Recordación de marca de y posicionamiento del centro audiológico	6%	3	0,18	1	0,06	4	0,24	2	0,12
Capilaridad e infraestructura de las instalaciones	12%	1	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
Cumplimiento con normativas	8%	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Relaciones sólidas, trato preferencial y tarifas diferenciadas con proveedores de servicio logístico	12%	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
		1	3,2		2,14		3,22		2,5

Po. =Ponderación, Ca. = Calificación, Pu. = Puntaje.

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2016

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

Starkey Laboratories inició un proceso de adquisición de Tecnología Auditiva Americana S.A., desde el 2011 a través de la compra progresiva de acciones; inició con el 20% y continuó con 10% adicional cada año hasta completar el 100% de la compra del último paquete de acciones en marzo de 2018. A partir de enero de 2016, Starkey asume el control directo de las operaciones de Tecnología Auditiva Americana S.A., remplazando al hasta ese momento gerente general por otro de su propio *staff*. A esta primera etapa, comprendida entre los años 2015 y 2016 se la puede clasificar como de “protección del negocio base” de acuerdo a la metodología de McKinsey&Company (2010). Durante este periodo se mantiene la estrategia de enfoque en diferenciación, de acuerdo con Michael E. Porter (1991).

2. Análisis de la cadena de valor

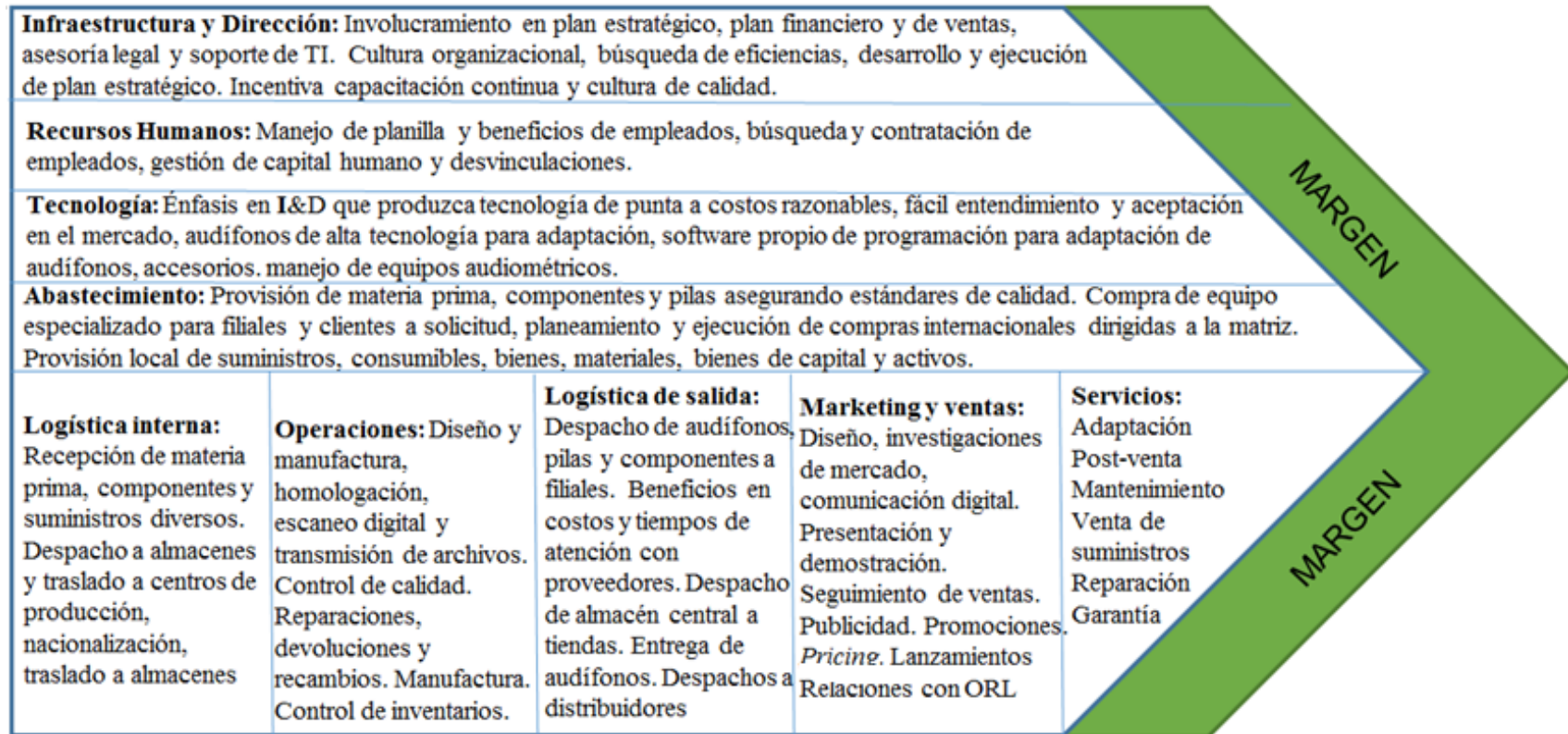
Con el fin de analizar de forma sistemática las principales actividades, se utilizará el concepto de cadena de valor definida por Porter (1991), presentada en el gráfico 3. A continuación se detallan tanto las actividades primarias como las de soporte.

2.1 Actividades primarias

2.1.1 Logística interna

Esta actividad refleja el compromiso de Starkey con su política de calidad. Comprende la recepción de materia prima y componentes adquiridos a distintos proveedores. Estos productos pasan un estricto control de calidad con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas de la FDA (*Federal Drug Administration*) y de las certificaciones que posee la compañía. Estos bienes son trasladados a los diferentes almacenes de la empresa a nivel global y desde allí son distribuidos a las plantas de manufactura, reparación u otras, de acuerdo a sus respectivos requerimientos. En el ámbito local esta actividad incluye la coordinación con el agente aduanero para la nacionalización de productos y su traslado a los almacenes de la empresa. Los inventarios de audífonos se mantienen en un almacén tercerizado para cumplir con la normativa de BPA (buenas prácticas de almacenamiento) de la DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas). Los inventarios de pilas, accesorios, componentes y materiales se mantienen en los almacenes internos de la empresa.

Gráfico 3. Cadena de valor Starkey Perú



Fuente: Elaboración propia 2016.

2.1.2 Operaciones

Localmente, esta actividad involucra la homologación de productos en cumplimiento de las normativas vigentes, el escaneo 3D de las impresiones de oído interno de clientes, el envío de los archivos digitales a la matriz para el diseño de audífonos o moldes, la reparación de audífonos, recambio de audífonos, controles de calidad de productos antes de ser entregados a los clientes, manufactura local de pedidos urgentes, control de inventarios y mantenimiento de instalaciones y equipos.

2.1.3 Logística de salida

Comprende el reparto y distribución de audífonos terminados, audífonos estándar, componentes, pilas, materiales de manufactura, accesorios auditivos, y otros, a las diferentes filiales de la compañía y clientes alrededor del mundo. Debido a una alianza preferente con FedEx y UPS, se ha designado a estos como los operadores logísticos globales, esto impacta directamente en costos de envío, los cuales son asumidos por la matriz. Además, se asegura que la documentación y certificaciones requeridas por cada país se cumplan. ¿Despacho de almacén central a tiendas?, ¿Despacho a distribuidores?

2.1.4 Marketing y ventas

Esta actividad se enfoca en la segmentación y elección del mercado objetivo y, en función de ello, en la selección de ubicaciones de oficinas de ventas, el diseño de promociones, estrategia de comunicación y asignación de precios. Además, realiza el lanzamiento de productos, relaciones con médicos otorrinos, fidelización de clientes y *call-center*. La actividad de ventas se enfoca en evaluar con pruebas audiológicas a los clientes para validar su necesidad de uso de audífonos, la presentación y demostración del producto, el seguimiento de clientes que no decidieron la compra durante la presentación, y la entrega y programación de los audífonos.

También, el diseño de impresos y entregables para clientes, los resultados de investigaciones de mercado global e *insights* del consumidor, e información de interés para dar soporte a la comunicación digital.

2.1.5 Servicio y posventa

Esta actividad incluye el proceso de adaptación de los audífonos, mantenimiento, venta de suministros, reparaciones y garantías.

2.2 Actividades de soporte

2.2.1 Compras

Tiene como tarea la provisión de materia prima, componentes y pilas, para asegurar los estándares de calidad requeridos por la empresa. Da soporte a filiales y clientes para la adquisición de equipo audiológico especializado como audiómetros, videoscopios, etc. También la colocación de órdenes de compra dirigidas a la matriz y la provisión local de suministros, consumibles, bienes de capital y activos de la empresa.

2.2.2 Recursos humanos

Actividad enfocada en la gestión del capital humano de la corporación, con especial énfasis en los procesos de búsqueda, selección y contratación de empleados, monitoreo de motivación y conflictos de personal, cálculos de planilla y beneficios de empleados y manejo de desvinculaciones y retiros de personal.

2.2.3 Tecnología

Enfocada en gran medida el área de I&D. El presupuesto de inversión en ese departamento es para el 2017 de USD 107 millones con el objetivo de mantener la vanguardia tecnológica en la industria de audífonos y buscar oportunidades en nuevos negocios como el de los *hearables*, *wearebles* o en el internet de las cosas. Además, busca que la tecnología desarrollada pueda ser producida a costos razonables, entendida por los profesionales involucrados en el proceso de adaptación de audífonos y aceptada por el mercado.

2.2.4 Infraestructura y dirección

Existe un involucramiento directo de la alta dirección en la estructuración y soporte del planeamiento estratégico local. Así como en la planificación financiera y de ventas. Además, la matriz brinda soporte y asesoría legal a sus filiales a través del bufete de abogados Dentons. TI es otra área de soporte con impacto directo a nivel local, configurando las necesidades de red, equipos de cómputo y capacitación para operar bajo el *Enterprise Resourcing Planning* (ERP) global de la empresa.

La dirección se enfoca en implementar la cultura Starkey a nivel local, busca capitalizar sinergias con las actividades desarrolladas por la matriz, que permitan incrementar la eficiencia de las diferentes actividades, y centrarse en el desarrollo y cumplimiento del lineamiento

estratégico. Se valora y fomenta la capacitación continua de empleados y la atención de calidad a los clientes. La empresa cuenta con un ERP local que da soporte operativo a las diferentes áreas. La contabilidad, mantenimiento de sistemas y equipos de cómputo, mantenimiento y limpieza de instalaciones está tercerizado.

3. Evaluación de los factores internos

Para determinar las fortalezas y debilidades se ha utilizado la matriz EFI según David (2013), y se observa en la tabla 17. Del análisis se ha determinado que Starkey Perú tiene una puntuación de 3,11, superior al promedio ponderado de 2,5, que evidencia fortalezas internas, pero descubre oportunidades de mejora.

Las principales fortalezas detectadas son: a) Las sólidas relaciones con los proveedores logísticos United Parcel Service (UPS) y Federal Express (Fedex) dadas a nivel global por Starkey Laboratories, con las que obtiene precios y atención preferencial; b) el reconocimiento de la marca Tecnología Auditiva Americana con 27 años en el mercado y un posicionamiento en servicios y productos de calidad; c) los precios preferenciales de compra de los audífonos dada por su matriz, y la calidad de estos.

Por otro lado, entre las principales debilidades están: a) Los tiempos prolongados en el proceso de homologación de nuevos modelos de audífonos, debido a procedimientos internos de la matriz; b) el reducido número de locales de atención y desarrollo del mercado peruano (un local en Lima), y c) la falta de conocimiento de las características y necesidades el cliente externo, que puede ser utilizadas para mejorar la propuesta de valor e identificación del mix de medios de comunicación adecuados.

Tabla 17. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Actividad	Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas				
Logística interna	Relaciones sólidas, trato preferencial y tarifas diferenciadas (flete) con proveedores de servicio logístico a nivel global debido a negociaciones realizadas por la matriz.	9%	4	0,36
Operaciones	Gestión de aseguramiento y control de calidad de audífonos y componentes.	5%	4	0,2
Logística de salida	Profesionales de audiología a cargo de la venta y posventa de productos a clientes.	9%	3	0,27
Marketing y ventas	Reconocimiento de la marca Tecnología Auditiva Americana y posicionamiento de calidad superior.	5%	4	0,2
Operaciones	Local con infraestructura diseñada para la atención personalizada y especializada de clientes. Además de cumplimiento de normativas.	7%	4	0,28
Infraestructura	Precios de compra <i>intercompany</i> (precio de transferencia) de audífonos y accesorios y atención inmediata en órdenes de producción.	9%	4	0,36
Dirección y RR.HH.	Políticas de transmisión de cultura.	7%	4	0,28
Operaciones	Audífonos de última tecnología con altos estándares estéticos y variedad de precios.	9%	4	0,36
Debilidades				
Operaciones	Tiempos prolongados en el proceso de homologación de audífonos, debido a procedimientos internos de la matriz.	5%	2	0,1
Operaciones	Procesos sin integración ni responsables asignados en las áreas de ventas, logística, producción y posventa, impactando en tiempos, esfuerzos y recursos.	9%	2	0,18
Marketing y ventas	Reducido número de locales de atención.	5%	2	0,1
Marketing y ventas	Falta de conocimiento de las características y necesidades del cliente externo.	5%	2	0,1
Marketing y ventas	Número reducido de red de recomendadores, pacientes y médicos, que representan un 10 y 15% de las ventas respectivamente.	7%	2	0,14
Dirección y RR.HH.	Ausencia de un plan de gestión de clientes internos (colaborador).	9%	2	0,18
Total	Starkey - Perú tiene una posición interna medianamente fuerte.	1		3,11

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

4. Análisis de la matriz VRIO

Se han analizado los recursos y capacidades de Starkey Perú de acuerdo a Barney y Hesterly (2012) para determinar si generan una paridad competitiva, una ventaja competitiva temporal o una ventaja competitiva sostenible. Los recursos y capacidades se han analizado en relación a su capacidad para crear valor a la empresa, el número de competidores que los poseen, el costo y dificultad de imitación y si posee la estructura organizativa para explotarlos. En el análisis realizado en la tabla 18 se ha determinado que los recursos y capacidades que generan una ventaja competitiva sostenible son: a) buenas prácticas de gobierno corporativo, como el involucramiento de la matriz y sus filiales en el desarrollo de estrategias globales y locales por medio de cuatro reuniones de coordinación presenciales al año en diferentes países, y reuniones mensuales de forma virtual entre los directivos estratégicos; b) la marca y posicionamiento de Tecnología Americana con sus 27 años de operación y los 50 años de Starkey Laboratories, c) la cultura Starkey y d) las alianzas estratégicas con proveedores.

Tabla 18. Matriz VRIO

Recursos y capacidades	V	R	I	O	Implicación competitiva
Recursos físicos					
Número de locales de atención y ubicación estratégica.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Local con infraestructura diseñada para la atención personalizada y especializada de clientes.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Equipos audiológicos para realizar exámenes auditivos requeridos en el proceso de la venta.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Audífonos y accesorios de última tecnología.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Profesionales de audiología a cargo de la venta y posventa de productos a clientes.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Profesionales con experiencia en las diferentes áreas: operaciones, producción y mantenimiento, gerencia, RR.HH.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Capacidades					
Gestión corporativa a través del involucramiento de la matriz y sus filiales en el desarrollo de la estrategia local (inteligencia de todos).	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Gestión de aseguramiento y control de calidad de audífonos y componentes.	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Recursos organizacionales					
Marca y posicionamiento de Tecnología Auditiva Americana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Cultura de valores Starkey.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Alianzas estratégicas con médicos.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Alianzas estratégicas con proveedores logísticos y precios <i>intercompany</i> .	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
ERP hecho a la medida con enfoque en actividades <i>retail</i> .	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Capacitaciones en gestión estratégica, técnicas de ventas, audiometría, reparación de productos en el Perú y en el extranjero.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

V= Valioso, R=Raro, I=Difícil de imitar, O=Explotado por la organización.

Fuente: Elaboración propia 2017

Capítulo IV. Estudio de mercado

A lo largo de la trayectoria de la empresa, tanto en su etapa como distribuidor independiente, y también como filial de Starkey Laboratories, el tener certeza sobre el potencial real del mercado peruano de audífonos ha sido un tópico pendiente. Las aproximaciones de demanda, estrategias de crecimiento y perfil del consumidor peruano se realizaron en función a apreciaciones empíricas de gestiones previas y a extrapolaciones de mercados de otros países de la región. Por ello, se plantea en el presente capítulo a través de la realización de una investigación superficial del mercado señalar y cuantificar el mercado meta al cual se dirige la empresa y realizar un estimado de la demanda de audífonos en el país, identificar cuáles son las variables significativas que impulsan la compra y/o recompra de este mercado. Debido a la extensión y profundidad propia del presente trabajo se utilizará en su gran mayoría información de fuentes secundarias.

Como Barnett (1988) sostiene, la estimación de la demanda total del mercado no garantiza una estrategia exitosa; aunque sin ella, las decisiones sobre inversión, marketing y otras asignaciones de recursos se basarán en suposiciones ocultas e inconscientes sobre los requisitos competitivos de la industria y frecuentemente estarán equivocados.

1. Objetivo general

Realizar una recopilación y análisis de información primaria y secundaria del mercado de audífonos en el Perú con el fin de identificar oportunidades para los años 2017, 2018 y 2019, y contribuir en la mejora de toma de decisiones de la empresa.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos planteados son: a) Identificar y cuantificar el mercado meta de la empresa; b) realizar un estimado de la demanda de audífonos en el país del 2017 al 2019; c) Confeccionar un perfil del usuario peruano de audífonos, y d) Encontrar variables relevantes en el consumo y compra de audífonos.

3. Metodología

Para el desarrollo de este sondeo de mercado se utilizarán las siguientes fuentes: a) Entrevistas a clientes nuevos y antiguos (anexo 9); b) entrevistas a médicos otorrinolaringólogos de Lima (anexo 9); c) datos de clientes de Starkey Perú; d) Primera Encuesta Nacional Especializada

sobre Discapacidad 2012 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012); e) Perfil del adulto mayor 2014 (Ipsos Perú , 2014); f) Importaciones de audífonos al 2016 consultada en SUNAT, y g) niveles socioeconómicos 2016 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016).

4. Resultados

Este mercado, calculado hasta el año 2015, es de 560.730 personas a nivel nacional, de las cuales 365.455 están en provincias y 195.275 en Lima y Callao. El segmento de mayor relevancia es el de “personas con discapacidad para oír originada por edad avanzada, aun usando audífonos para sordera” ya que representa el 60,8% del total de casos de discapacidad auditiva. De estos, 108.397 personas se ubican en Lima y Callao, y 222.924 en provincias.

Por las características del producto ofrecido por Starkey Perú, se ha definido el mercado meta como personas residentes en Lima, Arequipa, La Libertad y Piura, con discapacidad auditiva originada por edad avanzada y que pertenezcan a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B. Estos NSE son definidos a través de la distribución de NSE de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016). Se calcula que el mercado meta es de 34.528 personas distribuidas en los departamentos de Lima (27.321), Arequipa (3.071), La Libertad (2.340) y Piura (1.796). En el anexo 8 se observa el estimado de personas con limitación auditiva permanente ocasionada por edad avanzada del NSE A y B en el Perú.

De acuerdo al estudio del perfil del adulto mayor de Ipsos (Ipsos, 2014) las personas de la tercera edad de Lima metropolitana del NSE A y B tienen las siguientes características: a) edad promedio de 70 años; b) más del 75% vive con sus hijos. En el NSE A el 60% también vive con su esposa; c) tienen 4 hijos y 5 nietos, en promedio; d) las principales fuentes de ingresos son su jubilación y los hijos dentro del hogar; e) el 64% de los adultos mayores utiliza su dinero en cuidado personal y 48% en medicinas, y f) el 22% ahorra por motivos de Salud. A través de la información de pacientes de Starkey Perú entre el 01 de abril al 30 de junio de 2017, (tabla 19), se ha determinado lo siguiente:

- El medio de contacto que mayor cantidad de atenciones genera es la derivación de pacientes usuarios, entendiéndose esto como aquellos pacientes usuarios que, debido a una falla o mal funcionamiento del equipo, luego de su periodo de garantía, han sido derivados para una cita de reevaluación y presentación de nueva tecnología. (25% del total de citas). La

segunda mayor fuente de atenciones es la referencia de médicos otorrinolaringólogos (21,2%) y la tercera son citas dadas a pacientes inactivos a través del *call-center* (16,7%).

- Se ha calculado la efectividad de ventas por medio de contacto, definida como el ratio de la cantidad de audífonos que fueron adquiridos, entre la cantidad de audífonos que se recomendaron a clientes que acudieron a consulta. Con esto se tiene que el medio más efectivo es la recompra de pacientes usuarios, con 64% de efectividad, seguido de pacientes derivados, con 55% de efectividad, y pacientes que se contactaron a través de medios electrónicos como página web o Facebook, con 41% de efectividad.

Tabla 19. Número de audífonos comprados por medio de contacto

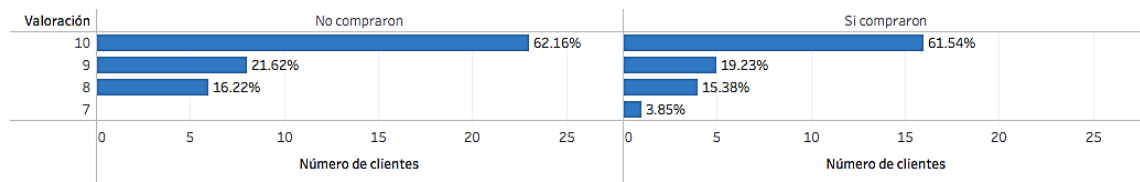
Medios de contacto	Consultas	Audífonos recomendados	Audífonos comprados	Ratio de efectividad
Pacientes (recompra)	27	45	29	64%
Pacientes (derivación)	99	136	75	55%
Internet (WEB + Facebook)	37	63	26	41%
Referidos por pacientes	55	94	34	36%
Pacientes (<i>Call-center</i>)	66	96	33	34%
Referidos médicos (Logos)	84	146	43	29%
Otros	27	45	10	22%

Fuente: Elaboración propia 2017.

A partir de esto, se han considerado dos fuentes principales de ventas en la empresa: clientes nuevos y clientes, ya usuarios, que realizan una compra. Para cada una de estas fuentes se ha utilizado información para realizar un análisis de satisfacción, comportamiento y variables de compra.

En un análisis del Net Promoter Score (NPS) el cual, según Lee (2012), es quizás la herramienta de fidelización de clientes más conocida, y que se fundamenta enteramente en que entre más clientes promotores de la marca se tenga, aquellos que en las encuestas manifiestan una alta probabilidad de referir la empresa a conocidos y amigos, se tendrá mayor probabilidad de que el negocio crezca y se desarrolle y sobrepase a los competidores, arrojó resultados detallados en el gráfico 4, donde se observa que para clientes nuevos el 100% de los que no compraron cae en un alto nivel de recomendación con calificación del 10 al 8. De los clientes nuevos que sí compraron, 96,15% tienen un alto nivel de recomendación y solo el 3,85% cae por debajo de 8. Esto significa que el nivel de recomendación, y posterior fidelidad, es alta, por lo que se puede reconocer que la mayoría de clientes, independientemente de si llegan o no a concretar la compra, son promotores.

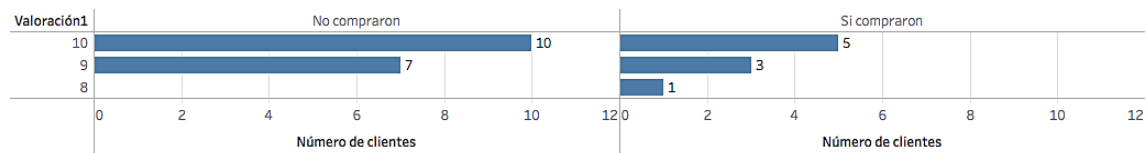
Gráfico 4. Recomendación de clientes nuevos mediante NPS



Fuente: Elaboración propia 2017

En el gráfico 5 se observa que clientes ya usuarios de audífonos, tanto los que compraron como los que no compraron, tienen una alta probabilidad de recomendación. Para ambos grupos, el 100% de encuestados respondió por sobre 8 en la escala. Esto nos indica que existe un elevado nivel de satisfacción en relación a la experiencia de venta del producto, probablemente relacionada a todo el proceso de atención y prueba de audífonos.

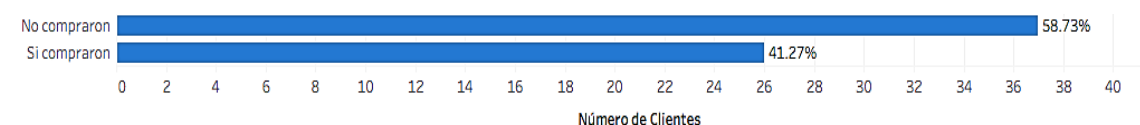
Gráfico 5. Recomendación de clientes usuarios de audífonos



Fuente: Elaboración propia 2017.

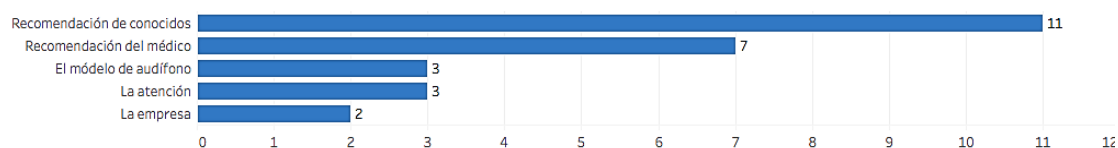
Basados en los datos recogidos en la entrevista a nuevos clientes (anexo 9), se observa en el gráfico 6 que el 41,27% efectuó la compra y 58,73% no lo hizo. Asimismo, a la pregunta ¿qué le motivó a comprar audífonos en el centro audiológico que eligió?, como se aprecia en el gráfico 7 el principal motivo fue por la recomendación de algún familiar o conocido (42%) y la recomendación de un médico (26,9%). Esto nos indica la elevada importancia de mantener un NPS alto y la necesidad de contar con una buena red de recomendadores médicos. Respecto a la pregunta: ¿cuáles son los principales factores por los que no compraría audífonos en Tecnología Auditiva Americana? En el gráfico 8 se aprecia que la principal razón es la económica. Así pues, dirigir el producto a un segmento NSE A y B y ofrecer financiamiento son factores importantes para el logro de los objetivos.

Gráfico 6. Porcentaje de compra en clientes nuevos



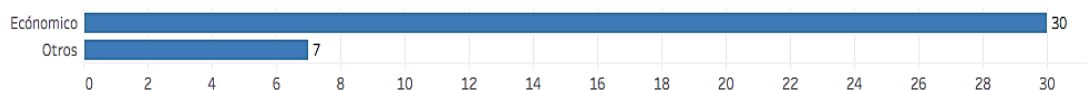
Fuente: Elaboración propia 2017.

Gráfico 7. Principales motivos para comprar audífonos en nuevos clientes



Fuente: Elaboración propia 2017.

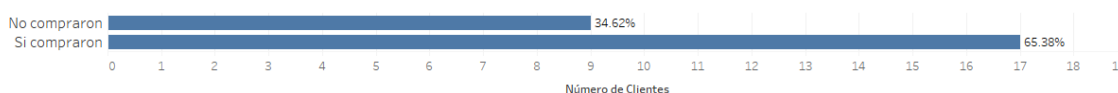
Gráfico 8. Razones de no compra en clientes nuevos



Fuente: Elaboración propia 2017.

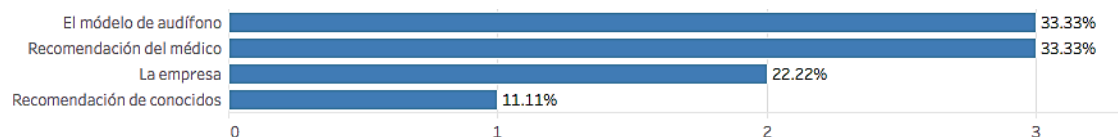
Por otro lado, en el grupo de clientes que ya son usuarios, como se muestra en el gráfico 9, el 65,38% efectuó recompra de los audífonos, mientras el 34,62% no lo hizo. En el tiempo, se ha observado que la tasa de recompra es del 50%. Por su parte, como se observa en el gráfico 10, para personas ya usuarias, los principales motivos de recompra fueron el modelo del nuevo audífono (33,3%) y recomendación de un médico (33,3%). Donde se vuelve a poner de relevancia la necesidad de contar con una red de recomendación de médicos, así como un producto de alta calidad. Asimismo, a la pregunta ¿qué recomendaría mejorar a Tecnología Auditiva Americana?, resalta que el aspecto económico es el principal factor, como se aprecia en el gráfico 11.

Gráfico 9. Porcentaje de recompra en clientes usuarios



Fuente: Elaboración propia 2017.

Gráfico 10. Principales motivos para adquirir audífonos en clientes de audífonos



Fuente: Elaboración propia 2017.

Gráfico 11. Razones de no compra en clientes usuarios



Fuente: Elaboración propia 2017.

Así pues, a partir del gráfico 6 y del gráfico 9, podemos señalar que existe una mayor probabilidad de compra de audífonos recomendados en clientes que ya utilizan estos aparatos por sobre aquellos que los utilizarían por primera vez. Asimismo, como se observa en los gráficos 8 y 11, tanto para clientes usuarios como para los que no han utilizado audífonos antes, la principal razón de no compra es el precio del audífono. Esto refuerza la necesidad de enfocarse en NSE A y B con mayor poder adquisitivo y formular planes de financiamiento para aquellos clientes que no compran por razones económicas.

En el caso de las entrevistas a los médicos (anexo 9) los factores para recomendar un centro audiológico a sus pacientes son la calidad del producto y el servicio de adaptación. Además, los centros audiológicos más importantes a su criterio son: Tecnología Auditiva Americana (Starkey Perú), Panduro y Audición. Respecto del mercado, consideran que hay una ligera reducción de pacientes o que el mercado sigue igual. Respecto al futuro, existe optimismo hacia un ligero crecimiento y sin algún cambio disruptivo en la industria para los siguientes tres años.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión, misión y valores

1.1 Visión

Siguiendo los lineamientos de David (2013) la visión es la siguiente: «Ser reconocida como la empresa líder del mercado peruano de recuperación y cuidado auditivo, comprometida en mejorar la calidad de vida de las personas mediante el ofrecimiento de productos innovadores de alta calidad y un servicio de elevado nivel, sustentado en la pasión que nos caracteriza».

1.2 Misión

La razón de ser de Starkey Perú es: «Mejorar la calidad de vida de las personas con deficiencia auditiva en el Perú, utilizando tecnología de última generación y brindando un servicio superior a través de la pasión de nuestros colaboradores, los que consideramos como el pilar fundamental de la empresa y, por lo tanto, nos comprometemos en su desarrollo profesional y personal. Asimismo, buscamos capturar el máximo valor para nuestros accionistas y para la sociedad».

1.3 Valores

El valor principal de la Cultura Starkey es el servicio orientado al cliente interno y externo que es sostenido por los valores de: a) confianza, cumplir las promesas; b) actitud, bienestar del equipo; c) integridad, hacer lo que se debe y d) perseverancia, enfrentar los obstáculos.

2. Objetivos estratégicos

De acuerdo con David (2013) clasificaremos a los objetivos estratégicos en dos tipos: los estratégicos y los financieros.

2.1 Objetivos estratégicos

Se plantean los siguientes objetivos estratégicos para los años 2017, 2018 y 2019:

- Aumento de la participación de mercado del 5,8 al 12%, teniendo en cuenta una proyección de importaciones de 18.000 audífonos (OE1).
- Posicionar la marca Tecnología Auditiva Americana como la líder en audífonos de alta tecnología y servicio a cargo de personal muy calificado (OE2).

2.2 Objetivos financieros

Se plantean los siguientes objetivos financieros para los años 2017, 2018 y 2019:

- Incremento anual en ingresos por ventas en 15% mínimo (OF1).
- Aumento anual de la utilidad operativa de en 15% mínimo (OF2).
- Mantener el ratio del margen de los gastos generales de ventas y operación (SG&A) por debajo del 60% (OF3).
- El ratio de rentabilidad de utilidad neta sobre sobre activos totales (ROA) sobre 25% (OF4).

3. Estrategia genérica

Starkey Perú busca mejorar la calidad de vida de aquellas personas con deficiencia auditiva en el Perú, a través del servicio de venta de audífonos. Aparte de ser un producto de alta tecnología, se proporciona un servicio de calidad en todo el proceso de atención del cliente, desde la orientación hasta la posventa. De acuerdo con Porter (1991), se define nuestra ventaja competitiva como de diferenciación enfocada o de enfoque tipo 5 (David, 2013) con la cual se pretende aumentar el margen de contribución al proporcionar un mayor valor al cliente y se pueda obtener un mayor grado de lealtad de ellos.

4. Definición de estrategias

Para la definición de las estrategias se usarán las técnicas propuestas por David (2013): la matriz de fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA); la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), y la matriz de la estrategia principal. Estas técnicas han sido elegidas debido a que la empresa no presenta divisiones autónomas.

4.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

De acuerdo con David (2013) la matriz FODA, conformada por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (tabla 20) es una herramienta muy importante para desarrollar los cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas - oportunidades), DO (debilidades – oportunidades), FA (fortalezas – amenazas) y DA (debilidades – amenazas) (tabla 21).

Tabla 20. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Relaciones sólidas, trato preferencial y tarifas diferenciadas (flete) con proveedores de servicio logístico a nivel global (UPS y FedEx) debido a negociaciones realizadas por la matriz.	D1. Tiempos prolongados en el proceso de homologación de audífonos, debido a procedimientos internos de la matriz.
F2. Gestión de aseguramiento y control de calidad de audífonos y componentes.	D2. Procesos sin integración ni responsables asignados en las áreas de ventas, logística, producción y posventa, impactando en tiempos, esfuerzos y recursos.
F3. Soporte de profesionales de audiología a cargo de la venta y posventa de productos a clientes.	D3. Reducido número de locales de atención (1).
F4. Reconocimiento de la marca Tecnología Auditiva Americana (27 años en el mercado) y posicionamiento de calidad superior.	D4. Falta de conocimiento de las características y necesidades el cliente externo y no identificación del mix de medios de comunicación.
F5. Local con infraestructura adecuada para la atención personalizada y especializada de clientes. Además de cumplimiento de normativas.	D5. Número reducido de red de recomendadores, clientes y médicos, que representan un 10 y 15% de las ventas respectivamente.
F6. Precios de transferencia con <i>Mark Up</i> reducido en audífonos y accesorios. Atención inmediata en órdenes de producción y programación bisemanal de despachos.	D6. Ausencia de un plan de gestión y desarrollo para clientes internos (colaboradores).
F7. Políticas de transmisión de cultura y valores..	
F8. Producto final de última tecnología con altos estándares estéticos y variedad de precios.	
Oportunidades	Amenazas
O1. Continuidad de la no cobertura de audífonos por parte de las EPS.	A1. Continuidad en la debilidad institucional.
O2. Aumento de personas con limitaciones auditivas moderadas.	A2. Continuidad de la rigidez laboral.
O3. Tendencia hacia el envejecimiento poblacional.	A3. Continuidad de la no cobertura de audífonos por parte de las EPS.
O4. Mejoramiento de los niveles socioeconómicos.	A4. Lenta disminución del nivel económico C y D que son los de mayor proporción.
O5. Poca innovación tecnológica.	A5. Posible disrupción tecnológica.
O6. Mayor consumo de energía del audífono.	A6. Mayor consumo de energía del audífono.
O7. Aumento de los tratados de libre comercio.	A7. Continuidad en los costos y tiempos para importar.
O8. Homologaciones regionales de productos médicos.	A8. Volatilidad de tipo de cambio.
O9. Crecimiento del PBI.	

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

Tabla 21. Estrategias cruzadas

Estrategias cruzadas	
Estrategias FO	
Generar y reforzar la cultura Starkey.	O2, O3, O4, F7
Elaborar un plan de comunicación y relaciones efectivo.	O1, O2, O3, O4, O5, O7, O9, O10, F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8
Fidelizar a los clientes actuales.	F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O8, O9.
Asegurar que el producto este alienado a la necesidad de los clientes.	F1, F2, F3, F7, F6, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O8, O9
Incrementar la calidad del producto.	F2, F3, F8, O1, O2, O3, O4, O5
Cobertura de audífonos médicos por parte de las EPS.	F1,F2,F6,O1
Estrategias DO	
Mejoramiento de procesos y tiempos de importación.	D1, D2, O2, O3, O4, O5
Apertura de 3 nuevos locales durante los próximos 3 años ubicados en la ciudad de Lima en los distritos de San Isidro y Miraflores (zona 7) y San Miguel (zona 6).	D3, O1, O2, O3, O4, O9, O10
Incrementar las ventas recomendadas por médicos otorrinolaringólogo (ORL).	D5, O1, O2, O3, O4, O9
Establecer un plan de comunicación efectivo.	D4, O1, O2, O3, O4, O9
Mejorar el plan de formación y movilización de los colaboradores.	D6, D5, O2, O3, O4
Mejorar el desempeño de los colaboradores.	D6, O2, O3, O4
Subir el nivel de satisfacción de los colaboradores.	D6, O2, O3, O4
Mejorar el proceso de selección, reclutamiento y contratación.	O2, O3, O4, D6
Mejorar el diseño organizacional de la empresa.	D2, D6, O2, O3, O4
Estrategias FA	
Desarrollo del canal de distribución indirecta a través de alianzas estratégicas con centros auditivos en provincia	A1, A4, F1, F2, F6, F8
Disminución de impactos ambientales causados por actividades de la empresa.	F5, F6, F7, F8, A6, A5
Participar en forma proactiva en campañas de ayuda educativa o de despistaje en el Perú.	A4, A3, F1, F2, F3, F4, F5.
Estrategias DA	
Fortalecer el área de recursos humanos por medio del desarrollo de un plan que incluya la revisión de puestos y perfiles, procesos de gestión del desempeño y remuneración e incentivos	A2, D6

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

4.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Con el fin de determinar la posición estratégica general de Starkey Perú se ha utilizado la matriz PEYEA ¹⁵. De acuerdo al procedimiento establecido en David (2013) se ha determinado que la empresa se ubica en el cuadrante agresivo (superior derecho) con una puntuación de (2,2).

En la tabla 22 se aprecia el análisis realizado, y en el gráfico 12 el cuadrante agresivo donde se ubica Starkey Perú. Esto significa que la empresa tiene excelentes fortalezas internas priorizadas por sus fuerzas financieras (FF) donde destacan su baja razón de endeudamiento, razón circulante y sus buenos márgenes de utilidad operativa y margen neto de utilidades que producen un destacable rendimiento sobre sobre activos (ROA) y sobre patrimonio (ROE).

Dado el cuadrante agresivo en que se sitúa Starkey Perú, se ha determinado que las estrategias alternativas que se consideran son: a) estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto; b) estrategias de integración o de integración vertical: integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, y c) estrategias de diversificación: diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

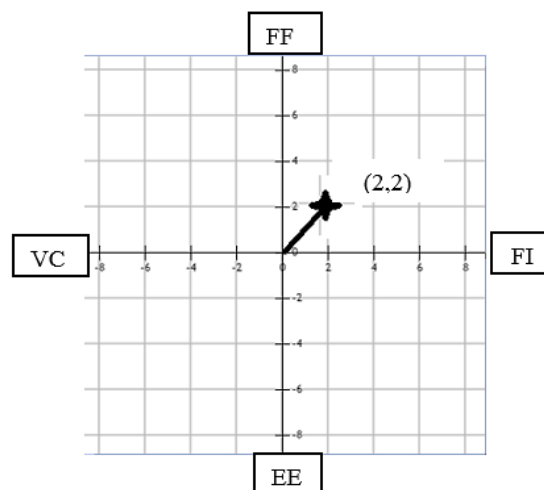
¹⁵ La matriz PEYEA utiliza dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

Tabla 22. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Puntaje	Estabilidad del entorno (EE)	Puntaje
Rendimiento sobre activos (ROA)	5	Cambios tecnológicos	-1
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	5	Tasa inflacionaria	-1
Margen de utilidad operativa	5	Variabilidad de la demanda	-2
Margen neto de utilidades	5	Barreras de ingreso al mercado	-5
Capital de trabajo	4	Presión competitiva	-4
Razón de endeudamiento (activo total / pasivo total)	6	Facilidad para salir del mercado	-2
Razón circulante (activo circulante / pasivo circulante)	6	Elasticidad precio de la demanda	-5
Flujo de efectivo	4	Riesgo del negocio	-2
Promedio	5	Promedio	-3
Ventaja competitiva (VC)	Puntaje	Fuerza de la industria (FI)	Puntaje
Participación del mercado	-5	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	5
Lealtad del cliente	-5	Facilidad de ingreso al mercado	6
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Grado de apalancamiento	5
Promedio	-3	Promedio	5
Coordenadas del vector direccional	Eje x (FF + EE)	2	
	Eje y (VC + FI)	2	

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

Gráfico 12. Coordenadas Matriz PEYEA

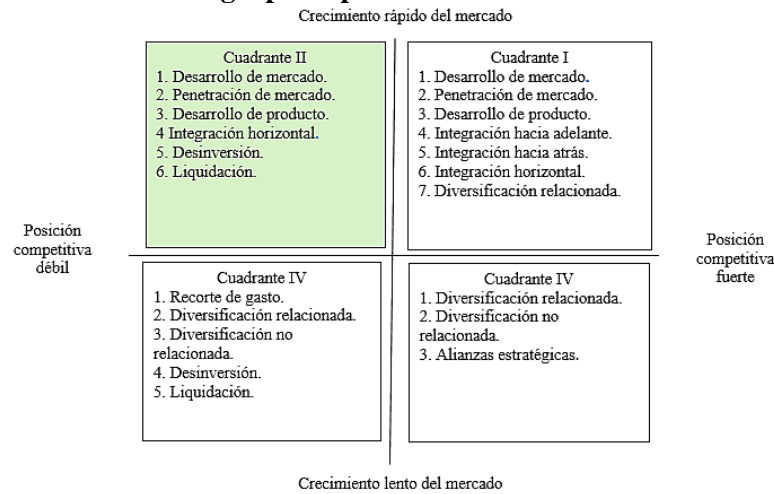


Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

4.3 Matriz de la estrategia principal

Al utilizar la matriz de la estrategia principal (David, 2013) se observa que Starkey Perú se ubica en el cuadrante II, por lo que pueden elegirse hasta seis estrategias distintas (gráfico 13). Esto se origina tomando en consideración el crecimiento del mercado (anexo 3) y las variables analizadas en la tabla 23, donde se tiene que la posición competitiva de Starkey Perú es de nivel medio.

Gráfico 13. Matriz de la estrategia principal



Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

Tabla 23. Análisis de la posición competitiva

Posición competitiva	
Participación de mercado	Medio
Calidad del producto	Alta
Ciclo de reemplazo del producto	Medio
Lealtad del cliente	Medio
Capacidad competitiva	Medio
Resultado	Medio

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

5. Selección de la estrategia

5.1 Priorización de las estrategias

De acuerdo al análisis realizado se han priorizado las siguientes estrategias para Starkey Perú: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto e integración horizontal. En la tabla 24 se detalla el análisis.

Tabla 24. Priorización de estrategias

	Diferenciación enfocada	Matriz PEYEA	Matriz de la estrategia principal	Puntaje
Estrategias intensivas				
Penetración de mercado.	x	x	x	3
Desarrollo de mercado.	x	x	x	3
Desarrollo de producto.		x	x	2
Estrategias de integración o integración vertical				
Integración hacia adelante		x		1
Integración hacia atrás		x		1
Integración horizontal		x	x	2
Diversificación				
Diversificación relacionada		x		1
Diversificación no relacionada		x		1
Estrategias defensivas				
Desinversión.			x	1
Liquidación			x	1

Fuente: Elaboración propia 2017.

5.2 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Del análisis realizado en la tabla 25 se ha determinado que las principales estrategias deben estar orientadas a la penetración y desarrollo de mercado.

Un punto a profundizar es cómo proponer la cobertura de audífonos médicos por parte de las EPS. Así pues, tenemos que Ley N° 26790 reglamentada por su decreto supremo N°009-97-SA indica en su Artículo 12 que las prestaciones de salud incluyen los servicios de prótesis y aparatos ortopédico. Pero en su Anexo 3, Exclusiones y limitaciones, menciona la racionalización de dichas prótesis lo que genera que las EPS no las cubran. La propuesta se base en modificar dicho anexo al utilizar cabildeo, que es reglamentado en el Perú por la Ley N°28024, para implementar un mecanismo de licitaciones periódicas de audífonos y servicios de adaptación por parte de las EPS por medio del cual se obtendrá la cobertura y un menor precio del audífono y los servicios relacionados. Dada la complejidad de las acciones es necesario recurrir a estrategias de cooperación (David 2013) en donde se cree una alianza entre la Asociación de Sordos del Perú, Asociación de Personas con discapacidad, Organizaciones no gubernamentales (ONG) como Señales, la Sociedad Peruana de Otorrinolaringología, los principales productores, los centros audiológicos, el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS) y el Ministerio de Salud con el fin de modificar la Ley N°28024 y su reglamento ante el Congreso de la República para la respectiva cobertura.

Tabla 25. Matriz MPCE

Factores claves		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto		Integración horizontal	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Fortalezas	Pond.								
Relaciones sólidas, trato preferencial y tarifas diferenciadas (flete) con proveedores de servicio logístico a nivel global (UPS y Fedex) debido a negociaciones realizadas por la matriz.	0,09	4	0,35	2	0,18	1	0,09	3	0,26
Gestión de aseguramiento y control de calidad de audífonos y componentes.	0,05	4	0,21	3	0,16	1	0,05	2	0,11
Soporte de profesionales de audiología a cargo de la venta y posventa de productos a clientes.	0,09	3	0,26	4	0,35	1	0,09	2	0,18
Reconocimiento de la marca Tecnología Auditiva Americana (27 años en el mercado) y posicionamiento de calidad superior.	0,05	4	0,21	3	0,16	1	0,05	2	0,11
Locales con infraestructura adecuada para la atención personalizada y especializada de clientes. Además de cumplimiento de normativas	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07	2	0,14
Precios de transferencia con <i>Mark Up</i> reducido en audífonos y accesorios. Atención inmediata en órdenes de producción y programación bisemanal de despachos.	0,09	4	0,35	3	0,26	1	0,09	2	0,18
Políticas de transmisión de cultura y valores.	0,07	3	0,21	4	0,28	1	0,07	2	0,14
Producto final de última tecnología con altos estándares estéticos y variedad de precios	0,09	3	0,26	2	0,18	4	0,35	1	0,09

Debilidades									
Tiempos prolongados en el proceso de homologación de audífonos, debido a procedimientos internos de la matriz.	0,05	-		-		-		-	
Procesos sin integración ni responsables asignados en las áreas de ventas, logística, producción y posventa, impactando en tiempos, esfuerzos y recursos.	0,09	-		-		-		-	
Reducido número de locales de atención.	0,05	2	0,11	3	0,16	1	0,05	4	0,21
Falta de conocimiento de las características y necesidades el cliente externo y no identificación del mix de medios de comunicación.	0,05	2	0,11	3	0,16	1	0,05	4	0,21
Número reducido de red de recomendadores, pacientes y médicos, que representan un 10% y 15% de las ventas respectivamente.	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	4	0,28
Ausencia de un plan de gestión y desarrollo para clientes internos (colaboradores).	0,09	-		-		-		-	
Subtotal	1,00		2,56		2,38		1,1		1,91
Oportunidad									
Continuidad de la no cobertura de audífonos por parte de las EPS.	0,03	4	0,12	3	0,09	1	0,03	2	0,06
Aumento de las personas con limitaciones auditivas moderadas.	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Tendencia hacia el envejecimiento poblacional.	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Mejoramiento de los niveles socio económicos.	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06	2	0,12
Poca innovación tecnológica.	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05
Mayor consumo de energía.	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05
Aumento de los tratados de libre comercio.	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07	2	0,14
Homologaciones regionales de productos médicos.	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	2	0,1
Crecimiento del PBI.	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08
Convergencia de la inflación entre 2 y 2.8%.	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08
Amenaza									
Continuidad en la debilidad institucional.	0,06	-		-		-		-	
Continuidad de la rigidez laboral.	0,04	-		-		-		-	
Continuidad de la no cobertura de audífonos por parte de las EPS.	0,03	4	0,12	3	0,09	1	0,03	2	0,06
Lenta disminución del nivel económico C y D que son los de mayor proporción.	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08
Posible disrupción tecnológica.	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	1	0,09
Mayor consumo de energía.	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	1	0,04
Continuidad en los costos y tiempos para importar.	0,06	-		-		-		-	
Volatilidad del tipo de cambio.	0,05	-		-		-		-	
Subtotal	1,00		2,93		2,14		1,48		1,35
Gran total			5,49		4,52		2,58		3,26

Fuente: Elaboración propia 2017 basado en David (2013).

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Descripción del producto

Starkey Perú ofrece, bajo la marca Tecnología Auditiva Americana, un portafolio de modelos de audífonos para personas con discapacidad auditiva, así como el servicio de adaptación.

2. Objetivos generales

El objetivo general del plan de marketing es fortalecer el posicionamiento de la marca Tecnología Auditiva Americana por medio de comunicación de los atributos de audífonos de alta tecnología, y un servicio a cargo de personal altamente calificado.

3. Estrategias de marketing

Los objetivos se detallan en la tabla 26.

Tabla 26. Objetivos específicos de marketing

Objetivo estratégico	Objetivos específicos	Iniciativa	Unidad de medición	2017	2018	2019
OE1, OE2, OF1, OF3	Fidelizar a los clientes actuales.	Desarrollo de un plan de <i>Customer relationship Manager</i> (CRM).	Aumento de la tasa de recompra.	5%	5%	5%
OE1, OF1, OF2	Asegurar que el producto este alineado a la necesidad de los clientes.	Garantía de producto.	Aumento de unidades vendidas.	20%	10%	10%
		Financiamiento directo.				
OE1, OF1, OF2, OF3, OF4	Ampliar los canales de ventas.	Incrementar los puntos del canal directo.	Canales de venta directa.	1	2	0
		Desarrollar el canal de venta indirecta por medio de socios estratégicos.	Canales de venta indirecta.	0	1	2
OE2, OF1, OF3	Establecer un plan de comunicación y relaciones efectivo.	Establecer un <i>mix</i> de medios de comunicación.	ROI por medio.	300%	330%	365%
		Alianzas estratégicas con municipalidades.	Unidades vendidas.	50	70	100
OE1, OF1, OF2, OF3, OF4	Incrementar las ventas recomendadas por médicos ORL.	Programa de fidelización de médicos ORL.	Incremento de ventas por recomendación.	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia 2017.

3.1 Estrategia de segmentación y mercado meta

Utilizando como base las variables de segmentación y los requisitos definidos por Kotler y Keller (2012) la segmentación debe ser: medible, sustancial, accesible, diferenciable y accionable, la estrategia para definir el mercado meta es el marketing concentrado o de nicho. Por tanto, el mercado meta está conformado por personas con pérdida auditiva originada por la edad en las ciudades de Lima, Arequipa, La Libertad y Piura de los NSE A y B (tabla 27).

Tabla 27. Variables de segmentación

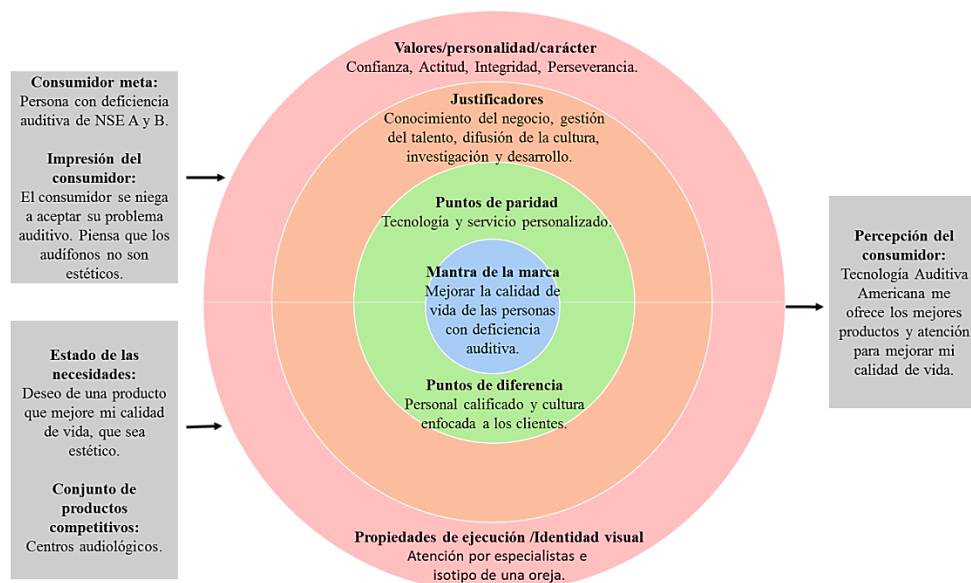
Variables	Descripción
Demográfica	NSE A y B.
Geográfica	Personas que viven en el departamento de Lima, Arequipa, La Libertad y Piura.

Fuente: Elaboración propia 2017.

3.2 Estrategia de posicionamiento

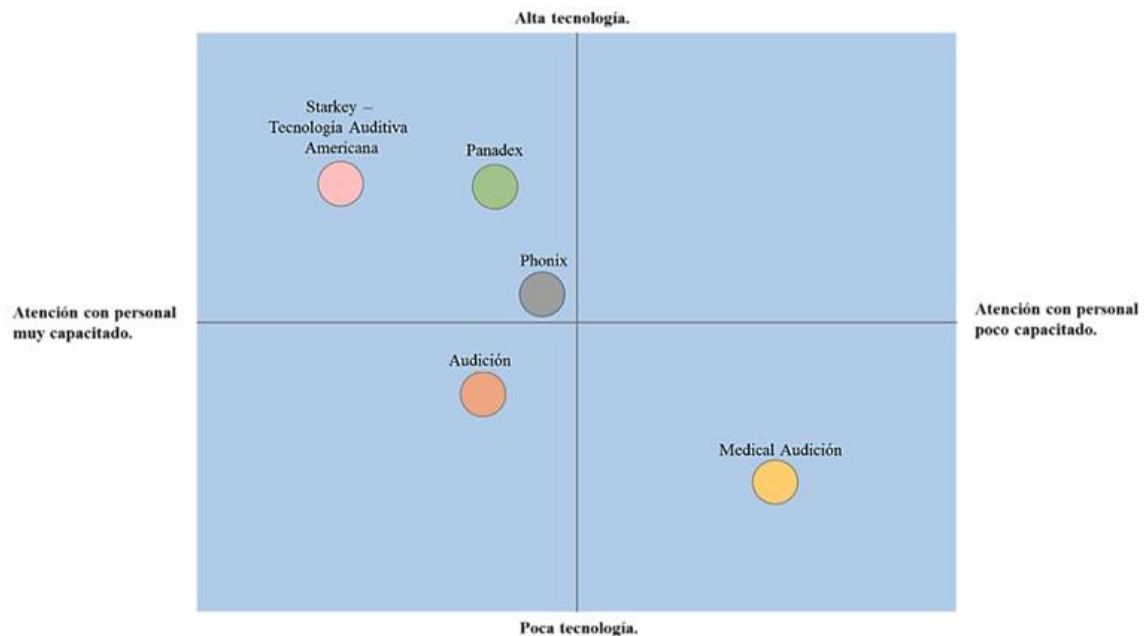
Starkey Perú tiene como objetivo posicionar a Tecnología Auditiva Americana, como una empresa que **ofrece calidad de vida a través de productos innovadores y de alta calidad**, con un servicio de elevado nivel. El eslogan para la comunicación será: “Oír bien es vivir mejor”. La estrategia se alinea a la propuesta de Kotler y Keller (2012) respecto al posicionamiento, donde afirma que debe existir un equilibrio entre lo que la marca es y lo que podría ser. En el gráfico 14 se observa una vista panorámica del posicionamiento de la marca Tecnología Auditiva Americana. En el gráfico 15, el mapa perceptual, se muestran las cuatro empresas con mayor participación de mercado en comparación a Tecnología Auditiva Americana y se establece cuál es su posicionamiento en relación a la tecnología y la atención con personal capacitado que ofrecen. Se resalta que Panadex es la empresa que cuenta con un posicionamiento similar a Tecnología Auditiva Americana; sin embargo, esta última tiene un concepto más potente relacionado a la atención.

Gráfico 14. Vista panorámica del posicionamiento



Fuente: Kotler y Keller (2012). Elaboración propia 2017.

Gráfico 15. Mapa perceptual



Fuente: Elaboración propia 2017 basado en Kotler y Keller (2012).

3.3 Estrategias de fidelización

Con el objetivo de fidelizar a los clientes, y tomando en cuenta que el cambio constante de pilas es uno de los puntos que desincentiva la compra, se propone ofrecer a los clientes forma gratuita una pila nueva por dos pilas usadas, y se les deberá comunicar el plan de responsabilidad social para el acopio de pilas usadas con empresas constructoras.

3.4 Estrategias de la mezcla de marketing

Basado en el modelo de las 4 P de marketing expuesto por Kotler y Keller (2012), se definen las siguientes estrategias de la mezcla de marketing.

3.4.1 Producto

En la tabla 28 se muestra el portafolio propuesto de productos de Starkey bajo la marca de Tecnología Auditiva Americana. Existen cinco familias de audífonos que incluyen entre cinco y dos subcategorías de audífonos, cada una de ellas tiene tres modelos de audífonos, a excepción de Aries y Axio, que solo tiene un modelo. En la tabla a continuación se ordenan de más a menos por tecnología y precio.

Tabla 28. Portafolio de productos

Nombre de familia de audífonos	Tipo de categoría	Cantidad de subcategorías
Familia de audífonos <i>Muse</i>	Premium	5
Familia de audífonos <i>Z-Series</i>	Regular	5
Familia de audífonos 3- Series		5
Familia de audífonos <i>Axio</i>	Económico	5
Familia de audífonos <i>Aries</i>		2

Fuente: Elaboración propia 2017.

Con el objetivo de responder a la solicitud de los clientes por un producto que se ajuste a sus necesidades, y que mantenga la calidad que caracteriza a la empresa, se propone ofrecer a los clientes garantía por 1 año; durante los primeros 6 meses se debe realizar un seguimiento clínico de calibración y programación para asegurar la total satisfacción del cliente. La garantía deberá cubrir los desperfectos de fábrica. Asimismo, dar alternativas de pago a través de financiamiento, fraccionando el 50% del precio del audífono en 6 meses con 3% de interés.

3.4.2 Precio

Siguiendo los lineamientos de Kotler y Keller (2012), el precio de los audífonos actúa como una señal de calidad del producto, debido a que el consumidor no tiene la información disponible de la calidad real. Esto se aplica a los audífonos considerando que el cliente no tiene la capacidad de diferenciar con exactitud qué producto es mejor. Las tarifas que se aplican a cada uno de los productos se determinan de acuerdo a los precios establecidos en todas las filiales de Starkey. Con el fin de evitar la fluctuación cambiaria, y que la percepción de los precios sea menor, las tarifas de los audífonos se determinan en dólares. Para el nuevo canal de ventas indirecto se deberá establecer un esquema de tarifas por volumen más económicas que el precio al consumidor final, la diferencia de ambos precios unitarios corresponde a la comisión que recibe el canal.

3.4.3 Plaza

La forma de venta es directa, a través de canales presenciales y virtuales. Actualmente, Starkey Perú cuenta con una tienda ubicada en el distrito de San Borja (Jr. Marchand 516 San Borja). El horario de atención es de lunes a viernes de 9 a.m. a 1 p. m. y de 3 p.m. a 7 p.m., los sábados de 9:30 a.m. a 1 p.m. Asimismo, los clientes pueden realizar consultas a través de la página web, el Facebook de la empresa. o escribiendo a un buzón de correo electrónico.

Con el objetivo de facilitar la visita de los clientes a las tiendas, se propone la apertura de tres nuevos locales durante los próximos tres años, ubicados en la ciudad de Lima en los distritos de San Miguel (zonas 6), San Isidro y Miraflores (zona 7) donde se encuentra el mayor número de personas con limitación auditiva permanente de NSE A y B según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016).

Adicionalmente, para llegar a los clientes que se encuentran en las provincias de Arequipa, La Libertad y Piura, se plantea crear un nuevo canal indirecto con los que se deberá trabajar utilizando garantías de pago como cartas fianzas o pagos contra entrega. Para acelerar la venta de productos con este canal se implementará un portal online.

3.4.4 Promoción

Comunicación integral de marketing

Se plantea utilizar cuatro herramientas para elaborar el plan de comunicación integral de *marketing* con el fin de fortalecer el posicionamiento de la marca de Tecnología Auditiva Americana e incrementar las ventas. Así como comunicar las nuevas políticas de reciclaje de pilas con el objetivo de darle a la marca una imagen de empresa socialmente responsable.

La publicidad debe tener un enfoque persuasivo con el objetivo de incentivar la compra de audífonos y modificar la percepción de la marca. Los medios publicitarios a utilizar deben ser dirigidos al público objetivo de nicho definido por la empresa. Los medios seleccionados: a) masivos: diarios (Perú 21), radio (Radio Mágica) y revistas (Cosas, revista del Club Regatas), y b) alternativos: *Google Adwords*, *Facebook Ads*, *blogs*, *mailing*, y c) Se consideran acciones de volanteo a casas y en eventos particulares.

Respecto a la promoción de ventas se propone realizar campañas puntuales con promociones al consumidor, con el fin de incentivar la venta y despertar el interés de los clientes sobre los beneficios de los productos.

Para relaciones públicas se plantea contratar una agencia especializada para realizar entrevistas en medios puntuales que estén enfocados a nuestro público objetivo, por ejemplo: RPP, América TV, Radio Exitosa, Radio Nacional, entre otros.

Para las ventas personales, Starkey Perú cuenta con un equipo de visitadores médicos que tienen como objetivo informar e incentivar a los médicos otorrinolaringólogos que recomienden a sus clientes visitar las tiendas de Tecnología Auditiva Americana. Dentro del esquema de trabajo se requiere fortalecer el plan de comisiones e incentivos para los médicos otorrinolaringólogos y visitadores médicos. Asimismo, se debe elaborar un esquema de objetivos e incentivos para el nuevo canal de ventas indirecto a través de alianzas estratégicas con centros auditivos en Arequipa, La Libertad y Piura. Finalmente, se debe establecer alianzas estratégicas con municipalidades de las zonas 6 y 7¹⁶ para realizar acciones de despistaje de problemas con la audición, charlas y captación de posibles clientes.

3.5 Presupuesto de marketing

En la tabla 29 se observa el presupuesto del plan de marketing.

Tabla 29. Presupuesto del plan de marketing

Iniciativa	Actividad	2017	2018	2019
Desarrollo de un plan de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).	Gestión de políticas de CRM junto con implantar un <i>software</i> .	S/ 39.900,00	S/ 11.117,97	S/ 8.935,94
Garantía del producto.	Cambio de productos que fallan dentro del periodo de garantía.	S/ 7.500,00	S/ 7.500,00	S/ 7.500,00
Financiamiento directo.	Otorgar planes de financiamiento a clientes.	S/ 22.425,00	S/ 22.425,00	S/ 22.425,00
Incrementar los puntos del canal directo.	Evaluar ubicaciones y demanda potencial.	S/ 4.364,06	S/ 4.364,06	4.364,06
Desarrollar el canal de venta indirecta por medio de socios estratégicos.	Búsqueda, evaluación y mantenimiento de socios estratégicos comerciales.	S/ 79.800,00	S/ 79.801,05	S/ 83.791,10
Establecer un <i>mix</i> de medios de comunicación.	Definir el <i>mix</i> de medios adecuado y establecer un plan de seguimiento de generación de ventas.	S/ 511.432,65	S/ 586.826,45	S/ 695.991,15
Programa de fidelización de médicos ORL.	Comisiones de visitadores médicos.	S/ 14.020,79	S/ 16.671,21	S/ 19.772,48
	Comisiones de médicos ORL.	S/ 70.103,97	S/ 83.356,03	S/ 98.862,38
	Premios por ventas.	S/ 26.600,00	S/ 29.925,00	S/ 34.915,00
TOTAL		S/ 776.146,47	S/ 841.986,77	S/ 976.557,12

Fuente: Elaboración propia 2017.

¹⁶ Zona 6 Lima (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y Zona 7 Lima (Miraflores, San Isidro, San Bora, Surco, La Molina) de acuerdo a Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016).

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivo general

Como menciona Iansiti (2015), el área de operaciones le otorga a la organización el poder para actuar. Creando valor para sus clientes, capturando valor para sus accionistas y compartiendo valor con su entorno. Alineado con esto, el objetivo general de operaciones para Starkey Perú es asegurar la capacidad sostenible de que el negocio se mantenga operativo de manera eficiente, brindando beneficios a sus diferentes *stakeholders*.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son: a) incrementar la calidad a través del adecuado control de productos terminados entregados, control de reparaciones realizadas, control del proceso de adaptación auditiva de clientes y control de quejas y reclamos (OEO1); b) reducir los costos operativos mediante la optimización de los procesos de importación, homologación, capacidad de atención instalada, reparaciones y manufactura (OEO2); c) disminuir los tiempos asociados a importación, reparaciones, remplazos y cambios de audífonos logrando mayor eficiencia en los procesos, reducciones de costos operativos y mejoras en el flujo de caja de la empresa y mejoras en los plazos de entrega y satisfacción de clientes (OEO3), y d) asegurar la capacidad operativa y de infraestructura para el desarrollo adecuado de las actividades de venta y atención de clientes, alineándose con el plan de marketing (OEO4).

3. Iniciativas

A continuación, en la tabla 30, se detallan las iniciativas del plan de operaciones y sus respectivos indicadores.

Tabla 30. Objetivos específicos de operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Iniciativa	Indicador	2017	2018	2019
OE1, OE2	OEO1	Control de calidad de productos terminados entregados (IO1).	Productos defectuosos / Productos colocados en OC.	3%	2%	1.5%
OE1, OE2	OEO1	Control de calidad de audífonos reparados (IO2).	Incidentes en audífonos reparados / Total de audífonos reparados.	3%	2%	1.5%
OE1, OE2	OEO1	Control de calidad del proceso de adaptación (IO3).	Quejas y reclamos auditivos de clientes / Total de clientes atendidos.	5%	4%	3%
OF2, OF3, OF4.	OEO2	Reducción de los costos logísticos asociados a la cadena de suministro. (IO4)	Costos logísticos ¹⁷ / Valor CIP ¹⁸ .	12%	10%	8%
OF2, OF3, OF4.	OEO2	Optimización de la capacidad de atención instalada (IO5).	Horas atendidas / Horas disponibles.	70%	75%	80%
OE1, OE2	OEO3	Seguimiento y control de despacho, órdenes de compra y entrega al cliente (IO6).	Tiempo de espera (días calendario).	15	12	10
OE1, OE2	OEO3	Transformación digital mediante uso de escáner 3D e impresoras 3D (IO7).	Tiempo de entrega (días calendario).	15	12	10
OE1, OE2	OEO4	Gestión de apertura y cierre de centros audiológicos bajo control directo (IO8).	Presupuesto ejecutado / presupuesto inicial.	150%	130%	120%
OE1, OE2	OEO3	Establecer un programa de soporte para inicio de operaciones de socios distribuidores (IO9).	Audífonos vendidos por distribuidores.	192	768	1380

Fuente: Elaboración propia 2017

4. Mapa de procesos

Los principales procesos estratégicos son: a) el planeamiento estratégico enfocado en la recopilación y análisis de información para brindar dirección a la organización local, establecer objetivos con soporte y coordinación con la matriz, y elaboración y revisión de planes de marketing, finanzas, responsabilidad social y recursos humanos alineados con los planes globales, y b) análisis de negocio para la toma de decisiones: análisis de información interna y externa como *market share*, análisis de precios, investigación de mercados, e investigación de consumidores para dar soporte a la toma de decisiones.

Los principales procesos operativos son: a) la gestión financiera, el manejo de flujo de caja, elaboración de reportes y análisis de indicadores de gestión: ingresos por ventas, utilidad neta, gastos generales de ventas y administrativos y ROA; b) La captación de clientes – venta directa en donde se desarrollan procesos enfocados a generar contacto y flujo de clientes tales como publicidad, programa de recomendación de médicos otorrinos, recomendación de clientes usuarios y recompra de clientes usuarios; c) la captación de clientes – venta **indirecta**: orientada

¹⁷ Costos logísticos son el valor de flete, *ad-valoren*, desaduanaje y costos de almacenamiento en instalaciones del agente aduanero. Se considera la eliminación del *ad-valoren* a partir de la normativa vigente de la Alianza del Pacífico, debido a que se importa de la planta de Matamoros en México. Asimismo, reducción de tarifas de flete, ya que la matriz se encarga de negociar tarifas globales para todas sus subsidiarias.

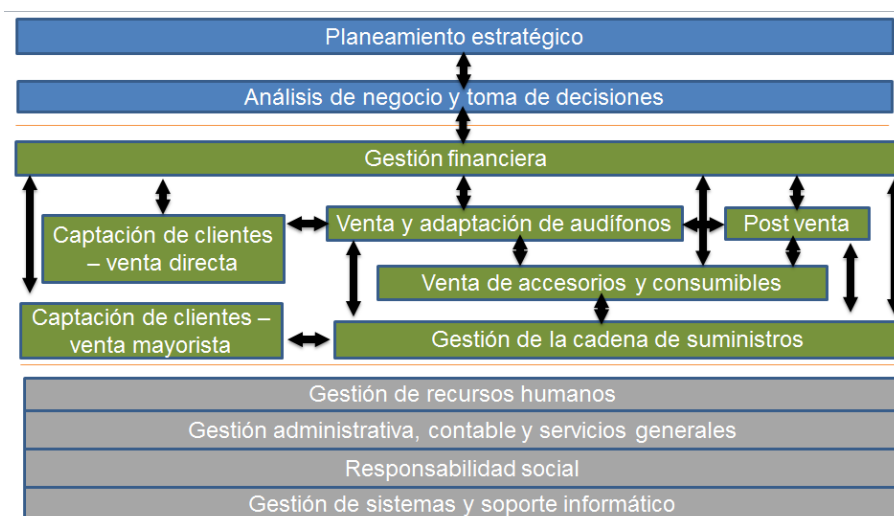
¹⁸ CIP – *Carriage and Insurance Paid To* (transporte y seguro pagado hasta, lugar de destino convenido).

a capturar y mantener clientes distribuidores **B2B** como personal de mantenimiento de cuentas, *Key Account Manager* (KAM), promociones y concursos; d) los de venta y adaptación de audífonos, que comprende las actividades de primer contacto con clientes (teléfono, canales digitales y visitas físicas), atención de citas audiológicas, prescripción de audífonos, entrega de audífonos y adaptación audiológica exitosa; e) la venta de accesorios y consumibles enfocada a actividades de venta de productos relacionados a los audífonos como accesorios inalámbricos, pilas, deshumecedores y otros; f) posventa, que incluye actividades de soporte y seguimiento a la venta de audífonos como revisión y diagnóstico de audífonos en mal funcionamiento, mantenimiento, reparaciones, coberturas de garantía, reevaluaciones audiológicas y citas de control, y g) la gestión de la cadena de suministros que involucra las actividades de colocación de órdenes de compra, digitalización de impresiones de oído, gestión de importaciones, gestión de almacenes e inventarios, manufactura y control de calidad, y despachos a distribuidores.

Los principales procesos de soporte son: a) La gestión de recursos humanos: actividades de manejo de planilla y beneficios de empleados, selección de personal, gestión de capital humano y desvinculaciones; b) la gestión administrativa, contable y servicios generales, que incluye las actividades de contabilidad, tesorería, evaluación financiera de clientes, cobros, mantenimiento y limpieza, compras locales y administración general; c) la responsabilidad social, que abarca las actividades del programa de recolección de pilas utilizadas y contratación inclusiva de personas con pérdida auditiva, y d) la gestión de sistemas y soporte informático: incluye las actividades de mantenimiento de equipos informáticos, mantenimiento de redes y sus instalaciones, y soporte técnico de *software* y *hardware*.

En el gráfico 16 se observa el mapa de procesos.

Gráfico 16. Mapa de procesos (ojo venta mayorista)



Fuente: Elaboración propia 2017

5. Estrategia del plan de operaciones

Incrementar la calidad de productos entregados, para lo cual se debe: a) ejecutar un estricto control de calidad a los productos terminados importados y a los producidos localmente; b) realizar un adecuado control de calidad a todas las reparaciones hechas localmente antes de ser entregadas a clientes, y c) monitorear el proceso de adaptación de clientes.

Reducción de gastos operativos, se debe: a) identificar oportunidades de optimización y utilización de sinergias o recursos compartidos con la matriz, y b) disminuir gastos fijos dentro de la estructura de costos operativos.

Reducción de costos logísticos asociados con la cadena de suministro, se debe: a) aprovechar tratados comerciales, como la Alianza del Pacífico o TLC con EE.UU., para reducir o eliminar aranceles; b) búsqueda de eficiencias y ahorros en el servicio logístico de proveedores como cargos por almacenamiento, desaduanaje, transporte, etc., y c) homologación de productos.

Disminución de días de entrega de audífonos nuevos a clientes, se debe: a) optimizar el proceso de despacho, días de tránsito y manejo aduanero; b) identificación y cumplimiento con normas nacionales de certificación de equipos médicos y materiales de importación restringida o controlada, y c) utilización de tecnología disponible para digitalizar y, por lo tanto, hacer más ágil el proceso.

Disminución de los reclamos o cambios de equipo por mal funcionamiento de fábrica, se debe:

a) realizar el control de calidad de productos importados al momento de recibirlos, y en la entrega de productos al cliente, y b) fortalecer las campañas de comunicación con clientes para incentivar los mantenimientos preventivos de audífonos y el cumplimiento de los cronogramas de revisiones y controles.

Asegurar la cantidad de consultorios habilitados para la atención de clientes, teniendo en cuenta criterios ambientales y sociales, se debe hacer: a) la remodelación del local 1 (San Borja) y habilitación de dos nuevos consultorios en este local (total: cuatro consultorios); b) Apertura del local en Zona 7 (San Isidro) con dos consultorios; c) La apertura de local en Zona 7 (Miraflores) con un consultorio, y d) La apertura de local en Zona 6 (San Miguel) con un consultorio habilitado.

6. Presupuesto de operaciones

En la tabla 31 se observa el presupuesto de operaciones, en soles.

Tabla 31. Presupuesto de operaciones

Iniciativa	Actividades	2017	2018	2019
IO1	Ejecutar un estricto control de calidad a los productos terminados importados y a los producidos localmente.	S/ 3.454,69	S/ 3.800,16	S/ 4.180,17
IO2	Realizar un adecuado control de calidad a todas las reparaciones hechas localmente antes de ser entregadas a clientes.	S/ 2.418,28	S/ 2.660,11	S/ 2.926,12
IO3	Monitorear el proceso de adaptación de clientes.	S/ 348,96	S/ 383,85	S/ 422,24
IO3	Fortalecer las campañas de comunicación con clientes para incentivar los mantenimientos preventivos de audífonos y el cumplimiento de los cronogramas de revisiones y controles.	S/ 400,00	S/ 600,00	S/ 600,00
IO4	Identificar oportunidades de optimización y utilización de sinergias o recursos compartidos con la matriz.	S/ 8.375,00	S/ 9.212,50	S/ 10.050,00
IO4	Disminuir gastos fijos dentro de la estructura de costos operativos.	S/ 11.306,25	S/ 11.683,13	S/ 12.060,00
IO4	Aprovechar tratados comerciales para reducción o eliminación de aranceles como la Alianza del Pacífico o TLC con EE.UU.	S/ 5.025,00	S/ 5.527,50	S/ 6.030,00
IO4	Búsqueda de eficiencias y ahorros en el servicio logístico de proveedores como cargos por almacenamiento, desaduanaje, transporte, etc.	S/ 5.862,50	S/ 6.448,75	S/ 7.035,00
IO4	Homologación de productos.	S/ 13.312,50	S/ 13.563,75	S/ 13.815,00
IO6	Optimizar el proceso de despacho, días de tránsito y manejo aduanero.	S/ 9.212,50	S/ 10.133,75	S/ 11.055,00
IO4	Identificación y cumplimiento con normas nacionales de certificación de equipos médicos y materiales de importación restringida o controlada.	S/ 1.675,00	S/ 1.842,50	S/ 2.010,00
IO7	Utilización de tecnología disponible para digitalizar.	S/ 16.250,00	S/ 16.250,00	S/ 32.500,00
IO5	Remodelación del Local 1 (San Borja) y habilitación de dos nuevos consultorios en este local (total 4 consultorios).	S/ 90.000,00		
IO8	Apertura de local en Zona 7 (San Isidro) con dos consultorios.	S/ 50.000,00		
IO8	Apertura de local en Zona 7 (Miraflores) con un consultorio.	S/ 60.200,00		
IO8	Apertura de local en Zona 6 (San Miguel) con un consultorio habilitado.		S/ 47.200,00	
IO9	Búsqueda y certificación de proveedores en provincias.	S/19.800,00	S/19.800,00	
TOTAL		S/ 297.640,68	S/ 149.105,99	S/ 102.683,53

Fuente: Elaboración propia 2017.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

Como ya se ha mencionado, la calidad y funcionalidad de los audífonos de una misma gama entre los diferentes proveedores, es similar. Así pues, con el fin de obtener una ventaja competitiva y, podríamos decir, una ventaja primordial (Hamel y Breen, 2000) Starkey Perú debe priorizar la formación de una cultura orientada al servicio, para cual debe enfocarse tanto en el cliente interno como del externo.

1. Objetivo general

En Starkey Perú los colaboradores son un pilar fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos, por ello, busca contar, mantener y desarrollar el capital humano a través de un modelo de gestión de competencias que ayude a lograr un nivel de servicio que destaque en la industria.

2. Objetivos específicos

El perfil de los colaboradores de Starkey Perú es que sean personas con capacidad de adaptación, inteligencia emocional, habilidades de gestión y de comunicación, que contribuyan a lograr un alto nivel de servicio. Así pues, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y utilizando como base a Dessler (2015) se han determinado los siguientes objetivos específicos (tabla 32).

Tabla 32. Objetivos específicos de recursos humanos

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Iniciativas	Unidad de medición	2017	2018	2019
OE1, OE2	Formación constante del personal (OER1).	Capacitación local y en la matriz para colaboradores en temas relacionados con técnicas de ventas, habilidades blandas y las herramientas de gestión.	Horas de formación por colaborador (jefes).	20	40	60
			Horas de formación por colaborador.	5	10	15
OE1, OE2	Generar y reforzar la cultura Starkey (OER2).	Charlas y actividades relacionadas a generar y reforzar la cultura Starkey dada por directivos de la matriz.	Horas de charlas y actividades.	8 (2 horas por trimestre)	12 (2 por bimestre)	24 (2 horas mensuales)
OF1, OF2	Mejorar el desempeño de los colaboradores (OER3).	Aumentar el porcentaje de colaboradores con salario variable ligados a evaluaciones por desempeño.	Número de colaboradores.	40% (roles comerciales y jefes: audiólogos, atención al cliente)	70% (Adicionar operaciones)	70%
OF1, OF2, OF3.	Subir el nivel de satisfacción de los colaboradores (OER4).	Mejorar el índice de rotación de los colaboradores.	Ratio de rotación.	10%	10%	10%
		Aumentar el porcentaje de colaboradores que participan de programas relacionados a la salud (inscripción en programas deportivos).	Cantidad de días con descanso médico al año.	100	90	80
OF3	Mejorar el proceso de selección, reclutamiento y contratación (OER6).	Implementar un plan de seguimiento de contrataciones.	Evaluación de desempeño.	70%	75%	80%

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Iniciativas	Unidad de medición	2017	2018	2019
OF3	Mejorar el diseño organizacional de la empresa (OER7).	Fomentar la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios para implementación de iniciativas.	Número de iniciativas implementadas y exitosas.	1	1	2

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Estrategia de recursos humanos

En Starkey Perú la función principal del área de recursos se enfoca en tareas de procesamiento de planillas. Así pues, se requiere transformar el área de recursos humanos en una de gestión del talento, con el fin de que se enfoquen en temas estratégicos sin descuidar los tácticos y operativos.

3.1 Proceso de adquisición de competencias

3.1.1 Plan de recursos humanos

Implementar y empoderar la nueva área de gestión del talento para la elaboración y control del plan estratégico de recursos humanos, y que, asimismo, brinde asesoramiento, herramientas y técnicas para un correcto funcionamiento del modelo de gestión por competencias. Integrar y verificar la información correspondiente al inventario de capital humano con la finalidad de identificar las métricas cuantitativas.

3.1.2 Elaboración de puestos y perfiles

Starkey Perú debe definir y empoderar los puestos y perfiles por competencias, con la finalidad que se conviertan en una herramienta tanto para el reclutamiento, formación, evaluación de desempeño y remuneración.

3.1.3 Reclutamiento, selección y contratación

Starkey Perú debe fundamentar su proceso de reclutamiento, selección y contratación en candidatos que estén alineados con la cultura Starkey y cuyas competencias profesionales cubran los requisitos de cada perfil. Asimismo, se reclutará un gerente de cuentas, clave para gestionar los socios estratégicos, cinco audiólogos, tres recepcionistas, un técnico de apoyo audiológico (DAPA) y un técnico en ensamblaje.

3.2 Proceso de estimulación de las competencias

3.2.1 Gestionar el desempeño

Identificar y gestionar a los colaboradores de alto potencial utilizando el modelo de gestión por competencias. Además de definir y empoderar a los colaboradores con técnicas de evaluación de desempeño de 360 grados y *one and one*.

3.2.2 Desarrollar condiciones de calidad de vida

Definir políticas que fomenten el cuidado de la salud. Así pues, establecer bonos relacionados con metas sobre índice de masa corporal, así como apoyo en actividades deportivas. Igualmente, implementar herramientas que ayuden a medir la satisfacción de personal (encuestas).

3.3 Proceso de desarrollo de competencias

3.3.1 Sucesión y reemplazo

Definir las líneas de sucesión y los planes de carrera por colaborador y por puesto.

3.3.2 Formación

Establecer políticas de capacitación (planificar, ejecutar y evaluar) en temas relacionados con técnicas de ventas, habilidades blandas, la cultura Starkey y herramientas de gestión.

Definir estancias de capacitación sobre temas técnicos y que refuercen la difusión de la cultura Starkey en las oficinas centrales en los Estados Unidos. Además, establecer políticas de desarrollo en programas de medio y largo plazo para los colaboradores clave.

4. Diseño organizacional

De acuerdo con Konosuke Matsushita, se puede clasificar a la estructura organizacional actual de Starkey Perú como tayloriana, por tener una jerárquica funcional cuya naturaleza es ser muy eficiente (Mindreau, 2016). Así pues, se tiene como objetivo cambiar esta estructura y llegar a tener una postaylorina por medio de la cual se movilice y coordine la inteligencia de todos los colaboradores, con el fin de definir y lograr los objetivos estratégicos. Esta nueva estructura se comenzará a implementar por medio de la conformación de equipos multidisciplinarios que serán empoderados para proponer e implementar iniciativas alineadas a la estrategia.

5. Cultura organizacional

Para toda la corporación Starkey, la generación y transmisión de la cultura organizacional basada en su escala de valores es un tema central para la creación de identidad y cohesión dentro la organización (Hamel y Breen, 2001), con lo cual se asentará su ventaja competitiva con orientación de servicio al cliente interno y externo.

6. Presupuesto de recursos humanos

En la tabla 33 se presenta el presupuesto de recursos humanos en soles.

Tabla 33. Presupuesto de recursos humanos

Iniciativa	Actividades	2017	2018	2019
Implementar un plan de seguimiento de contrataciones.	Elaboración de puestos, perfiles y competencias.	S/ 15.000,00	S/ 3.500,00	S/ 3.500,00
	Definir políticas de reclutamiento y selección de personal.	S/ 15.000,00	S/ 3.500,00	S/ 3.500,00
Fomentar la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios para la implementación de iniciativas.	Proyectos propuestos por iniciativa de los colaboradores (experiencia de ventas).	S/ 6.000,00	S/ 6.000,00	S/ 6.000,00
Capacitación local y en la matriz para colaboradores.	Establecer políticas de capacitación.	S/ 15.000,00	S/ 3.000,00	S/ 3.000,00
	Taller de gestión de ventas.	S/ 20.000,00	S/ 25.000,00	S/ 28.000,00
	Actualización en herramientas de gestión.	S/ 15.000,00	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00
	Coaching de competencias gerenciales.	S/ 15.000,00	S/ 10.000,00	S/ 10.000,00
	Pasantías en la matriz de Starkey Laboratories.	S/ 32.500,00	S/ 32.500,00	S/ 32.500,00
Aumentar el porcentaje de colaboradores con salario variable ligados a evaluaciones por desempeño	Desarrollar plan de gestión de desempeño (Transparencia y simplicidad en el cálculo salarial).	S/ 15.000,00	S/ 3.000,00	S/ 3.000,00
	Bonificaciones de desempeño.	S/ 227.130,00	S/ 289.842,00	S/ 304.334,10-
	Sueldo KAM.	S/ -	S/ 57.659,73	S/ 60.788,89
	Sueldo nuevos audiólogos	S/ 101.753,53	S/ 181.321,74	S/ 192.587,88
	Sueldo nuevas recepcionistas	S/ 40.408,10	S/ 50.628,97	S/ 53.288,75
	Sueldo nuevo Técnico DAPA	S/ 2.926,60	S/ 32.041,49	S/ 33.643,57
	Sueldo nuevo Técnico en ensamblaje		S/ 32.041,49	S/ 33.643,57
Aumentar el porcentaje de colaboradores que participan de programas relacionados a la salud.	Bonificaciones sobre retos de salud.	S/ 14.020,79	S/ 19.625,91	S/ 22.874,91
Reforzar cultura organizacional y ética.	Charlas y talleres de cultura organizacional y ética.	S/ 15.000,00	S/ 12.000,00	S/ 12.000,00
Mejorar el índice de rotación de los colaboradores.	Herramientas de medición sobre clima laboral.	S/ -	S/ 15.000,00	S/ 2.000,00
TOTAL		S/ 549.739,02	S/ 786.651,34	S/ 814.661,67

Fuente: Elaboración propia 2017.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

De acuerdo a Porter y Kramer, (2006; 2011) las empresas deben buscar enfocar la responsabilidad social como una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva al identificar, priorizar y abordar los problemas sociales y ambientales sobre los que puede tener el máximo impacto. Así pues, Starkey Perú debe enfocarse en obtener el triple resultado: económico, social y ambiental, al incorporar a su cultura el principio de valor compartido.

1. Objetivos generales

Starkey Perú busca implantar una cultura corporativa en donde las distintas estrategias provoquen el impacto social y medioambiental más significativo y al mismo tiempo logren el mejor resultado en el desempeño económico. De acuerdo con Porter y Kramer (2006) se han clasificado los objetivos específicos de acuerdo con las siguientes categorías: responsabilidad social reactiva y responsabilidad social estratégica. Se debe resaltar que se ha utilizado como fuente la norma ISO 26000 para proporcionar orientación sobre los siete principios¹⁹ que subyacen en la responsabilidad social (International Organization for Standardization, 2010).

Así, tenemos: respecto a la responsabilidad social reactiva se plantea la disminución de los impactos ambientales causados por actividades de la empresa. Considerando la responsabilidad social estratégica: a) las decisiones estratégicas son tomadas e implementadas teniendo en cuenta la integración de la responsabilidad social y ambiental en toda la organización y sus relaciones; b) mejorar el nivel de vida de los colaboradores por medio de un empleo digno; c) promover y mantener la adopción de la responsabilidad social y ambiental de una manera amplia, y d) mantener 100% de prácticas justas de marketing y contractuales con nuestros proveedores y canales de distribución. Además, se deben tener en cuenta las dimensiones sociales del contexto competitivo, como participar en forma proactiva en campañas de ayuda educativa o de despistaje en el Perú.

2. Objetivos específicos

En la tabla 34 se aprecian los objetivos específicos del plan de responsabilidad social.

¹⁹ Rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

Tabla 34. Objetivos específicos del plan de responsabilidad social

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Iniciativa	Unidad de medición	2017	2018	2019
OE2	Disminución de los impactos ambientales causados por actividades de la empresa.	Establecer una política de reciclaje de pilas, al proporcionar de forma gratuita una pila nueva por dos pilas usadas.	Porcentaje de pilas recicladas del total de compradas por los clientes.	10%	15%	20%
OE2	Promover y mantener la adopción de la responsabilidad social y ambiental de una manera amplia.	Integrar las políticas de compra, distribución, contratación y asociaciones estratégicas con criterios éticos, sociales y ambientales.	Selección de proveedores y socios estratégicos de acuerdo con criterios éticos, sociales y ambientales.	100%	100%	100%
OE2	Participar en forma proactiva en campañas de ayuda educativas o de despistaje en el Perú	Campañas de despistaje auditivo gratuito.	Número de campañas al año.	10	20	20
		Campañas de educación para el cuidado auditivo en centros educativos.	Número de despistajes auditivos gratuitos.	2	4	4
		Contratación de personal con discapacidad auditiva	Se implementará una política de contratación de colaboradores con discapacidad auditiva.	1	1	2

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Actividades

De acuerdo a Del Castillo y Schwalb (2012) se han identificado y priorizado las acciones sociales de acuerdo con su impacto total y factibilidad que se ha analizado en el anexo 10. Donde las acciones claves mejor puntuadas son: contratación de personal con discapacidad auditiva y establecer una política de reciclaje de pilas.

4. Presupuesto de responsabilidad social

En la tabla 35 se observa el presupuesto de responsabilidad social.

Tabla 35. Presupuesto de responsabilidad social

Iniciativa	Actividades	2017	2018	2019
Disminución de los impactos ambientales causados por actividades de la empresa.	Establecer una política de reciclaje de pilas, al proporcionar de forma gratuita una pila nueva por dos pilas usadas	S/ 7.000,00	S/ 10.000,00	S/ 12.000,00
Integrar las políticas de compra, distribución, contratación y asociaciones con criterios éticos, sociales y ambientales.	Gestionar una política de ética para contrataciones y asociaciones estratégicas.	S/ 1.000,00	S/ 2.000,00	S/ 3.000,00
Participar en forma proactiva en campañas de ayuda educativas o de despistaje en el Perú	Campañas de despistaje auditivo gratuito.	S/ 1.000,00	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00
	Campañas de educación para el cuidado auditivo en colegios.	S/ 500,00	S/ 1.000,00	S. 1.500,00
	Contratación de personal técnico con discapacidad auditiva	S/ 2.000,00	S/ 2.000,00	S/ 4.000,00
TOTAL		S/ 11.500,00	S/ 17.000,00	S/ 22.500,00

Fuente: Elaboración propia 2017.

Capítulo X. Plan de finanzas y evaluación financiera

1. Supuestos

Los supuestos que se tienen en cuenta son: a) las variables macroeconómicas y del microentorno se mantienen sin grandes cambios a finales del año 2016 e inicio del 2017; b) el año base se establece como el cierre del 2016 (año cero) y las proyecciones se harán para tres años: 2017, 2018 y 2019 a soles constantes; c) la tasa de cambio de dólares a soles está proyectada en S/ 3,35 por dólar; d) los pagos son realizados al contado y sin morosidad; e) los flujos de caja aplicando la estrategia, y sin aplicarla, han sido proyectadas teniendo en cuenta conversaciones con expertos de la organización Starkey y basada en datos pasados; f) los financiamientos de la implementación de los diferentes planes funcionales son hechos con capital propio, debido a políticas establecidas por Starkey Laboratories, y g) el monto de capital de trabajo se establece en función al total de costos generales de venta y administrativos que la empresa en Perú incurre durante 16 semanas, según política de Starkey Laboratories.

2. Situación actual

En anexo 11 se observa el análisis de los estados de resultados para los años 2014, 2015 y 2016. En él, se aprecia que el 2016 ha sido el de menor utilidad y menor ratio de utilidad sobre ventas totales, debido al proceso de integración en la adquisición y el cumplimiento de los objetivos de expansión. En el anexo 12 se observa el balance general al 2016, donde lo más resaltante es que la cuenta caja y bancos representa el 61% de los activos totales, mientras que la utilidad retenida y utilidad del ejercicio juntas representan el 62% del total de pasivo y patrimonio neto. Asimismo, la razón circulante o corriente es 19,9 veces dando una posición financiera sólida.

3. Objetivo general

Es evaluar la factibilidad de los planes propuestos y, de igual manera, asegurar la rentabilidad que busca obtener Starkey Laboratories. Así pues, se ha establecido comparar un escenario en donde Starkey Perú no implementa el plan estratégico desarrollado, contra los estimados aplicando el plan. En el escenario de no aplicarlo se sigue un crecimiento orgánico de ventas estimado en 2%, 4% y 5%, para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente, basado en el contexto macroeconómico del Perú, datos históricos de ventas de Starkey Perú y conversaciones con directivos de Starkey Laboratories. En el escenario donde se aplica se ha estimado un crecimiento de ventas de 17%, 18% y 21% para los años 2017, 2018 y 2019, debido a las estrategias de desarrollo y penetración de mercado. El plan estratégico genera sinergias al reducir la proporción de los gastos administrativos y generales contra los ingresos.

4. Objetivos específicos

En la tabla 36 se observan los objetivos específicos del plan de finanzas.

Tabla 36. Objetivos específicos del plan de finanzas

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Unidad de medida	2017	2018	2019
OF1	Incremento anual de ingresos por ventas	Ingresos del ejercicio (n+1) – ingreso (n) / ingresos (n)	15%	15%	15%
OF2	Aumento de la utilidad operativa	Utilidad operativa del ejercicio (n+1) – utilidad operativa (n) / Utilidad año (n)	15%	15%	15%
OF3	Disminución del ratio del margen de los gastos generales, de ventas y administrativos (SG&A) como porcentaje de ingresos	SG&A / ingresos	55%	55%	50%
OF4	Retorno sobre los activos	ROA	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia 2017.

5. Tasa de descuento

Como se ha mencionado en los supuestos, Starkey Perú financiará la implantación de las estrategias con capital propio. Así pues, se utilizará la metodología del *Capital Asset Pricing Model* (CAPM)²⁰ para el cálculo del costo de oportunidad del capital (Cok) de los accionistas de Starkey (Tom, 2006). Para la estimación del costo de oportunidad de los accionistas (Re) utilizaremos la fórmula de acuerdo a Bestey y Brigham (2009):

$$k_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + R_p$$

En la tabla 37 se aprecia el valor del costo de oportunidad de los accionistas (Re) calculado junto con las variables y sus valores utilizados.

²⁰ Según Tom (2006) la racionalidad de calcular el costo de oportunidad de capital utilizando el CAPM radica en considerar que la oportunidad de inversión que pierden los accionistas de nuestra empresa al confiarnos su dinero es la de invertir en el mercado de valores de empresas de riesgo semejantes.

Tabla 37. Variables financieras para el cálculo del Re

Variables financieras	Valores
B (Beta desapalancada) <i>Healthcare Products</i> ²¹	0,92
D ²²	0
D/E ²³	0
Rf ²⁴	4,58%
Prima de Riesgo de Mercado ²⁵	2,30%
Rp (Riesgo país) ²⁶	1,82
Re (Cok)	8,52%

Fuente: Elaboración propia 2017.

6. Estrategia y evaluación financiera

Al implementar se obtienen los resultados observados en la tabla 38 en cada uno de los objetivos estratégicos financieros. Así pues, se observa que todos son alcanzados de acuerdo a las estimaciones realizadas.

Tabla 38. Resultados obtenidos con aplicación del plan estratégico

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Unidad de medida	2017	2018	2019
OF1	Incremento anual de ingresos por ventas	Ingresos del ejercicio (n+1) – ingreso (n) / ingresos (n)	17%	18%	21%
OF2	Aumento de la utilidad operativa	Utilidad operativa del ejercicio (n+1) – utilidad operativa (n) / Utilidad año (n)	25%	20%	30%
OF3	Disminución del ratio del margen de los gastos generales, de ventas y administrativos (SG&A) como porcentaje de ingresos	SG&A / ingresos	39%	34%	27%
OF4	Retorno sobre los activos	ROA	44%	47%	54%

Fuente: Elaboración propia 2017.

6.1 Flujo de caja proyectado y estados financieros proyectados aplicando el plan estratégico

Respecto al flujo de caja proyectado, se observa la acumulación de ingresos y la alta liquidez del negocio (anexo 13). Asimismo, en el cálculo del estado de pérdidas y ganancias proyectado para los años 2017, 2018 y 2019, se aprecia el alto margen operativo del negocio y cómo este margen evoluciona soportado, en gran medida, por la disminución de los costos de venta gracias a los precios de transferencia entre compañías y el enfoque en la optimización de los gastos operativos y generales. Además, se observa el cumplimiento de los objetivos OF1, OF2 y OF3

²¹ Se considera beta desapalancada de la industria de Healthcare Products de acuerdo a Damoraran (2017a). El beta de la acción expresa el grado de riesgo sistemático, menor a 1 es una acción defensiva, mayor a 1 significa que el retorno de la acción fluctuará más ampliamente que el retorno de la cartera del mercado.

²² Los financiamientos de la implementación de los diferentes planes funciones son hechas con capital propio debido a políticas establecidas por Starkey Laboratories.

²³ El financiamiento se hace con recursos propios.

²⁴ La tasa libre de riesgo (Rf) se calculado teniendo en cuenta el rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años, 2007 al 2016, según Damoraran (2017b).

²⁵ La prima del mercado se obtenido de acuerdo a Damoraran (2017b).

²⁶ De acuerdo a Moody's Corporation a la fecha del 28 de marzo de 2017.

(anexo 14). Hay que resaltar que dentro de los gastos operativos el concepto más importante son los salarios proyectados que representan alrededor de 26% (Anexo 19). Además, en el balance general proyectado (anexo 15) se aprecia que, a pesar de las inversiones realizadas con capital propio y de la repatriación de capital a Starkey Laboratories, la cuenta caja bancos representa un aproximado de 50% del total de activos y posee un ratio de liquidez de 50 veces promedio, con lo cual demuestra su solvencia financiera.

6.2 Evaluación financiera aplicando el plan estratégico

En el análisis realizado, se observa que el VAN es de S/ 17.344.013,48 positivo, por lo que, sin duda, es un negocio rentable y que genera valor a los accionistas (anexo 13). Asimismo, el ROA consigue los objetivos estratégicos planteados (OF4), para los años 2017, 2018 y 2019 (anexo 16).

6.3 Evaluación financiera aplicando la estrategia y sin aplicar la estrategia

En el anexo 17 se observa el flujo de caja Starkey Perú sin aplicar el plan estratégico, en donde se observa un VAN positivo de S/ 12.174.844,53 el cual es menor en S/ 5.169.168,95 al escenario donde aplicamos el plan estratégico (anexo 18). Así pues, se considera que se deben aplicar las estrategias planteadas de desarrollo y penetración de mercado propuestas en el presente plan estratégico.

7. Mapa estratégico

En el anexo 20 se presenta el mapa estratégico de Starkey Perú (Kaplan y Norton, 2009) que ha sido elaborado en función a los objetivos estratégicos y específicos de cada uno de los planes. El plan de responsabilidad social es de suma importancia para que nuestros objetivos financieros sean sostenibles. Asimismo, los objetivos estratégicos y específicos, junto con los roles asignados, nos servirán para el control en la ejecución de la estrategia.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- De acuerdo al análisis de los factores externos, se observa un entorno favorable para la industria de los audífonos médicos en el Perú, pues existen oportunidades reflejadas en el aumento de tratados del libre comercio y el mejoramiento de la capacidad adquisitiva y niveles socioeconómico de la población.
- A pesar que se observa un decrecimiento en la cantidad promedio de audífonos importados en los años 2016, 2015 y 2014, la industria de los audífonos médicos en el Perú presenta un interesante mercado potencial, pues solo el 5% de las 532.209 personas con discapacidad auditiva los utiliza. Los principales retos son disminuir su barrera de adquisición y mantenimiento, donde destacan el elevado precio de venta de los audífonos y su alto consumo de baterías, que requieren un constante cambio cada 22 días, en promedio.
- Dentro de los principales factores críticos de éxito, se han determinado: el costo de venta de los audífonos; el servicio de adaptación del audífono a los requerimientos auditivos de los clientes; el servicio de atención, y el producto final de última tecnología con altos estándares estéticos y variedad de precios. De ahí pues, que la marca Tecnología Auditiva Americana de Starkey Perú busque posicionarse como una empresa líder en servicio y tecnología en el Perú.
- Las estrategias de marketing alineadas a las estrategias genéricas de penetración y desarrollo de mercado, así como a los objetivos estratégicos, se enfocan en el posicionamiento de la marca Tecnología Auditiva Americana, en acciones para incrementar el volumen de ventas y desarrollar mercados en provincias por medio de socios estratégicos. Asimismo, la estrategia para determinar el mercado meta es el marketing concentrado o de nicho, en tanto que el público objetivo seleccionado son las personas que viven en Lima, Arequipa, La Libertad y Piura de los NSE A y B que tengan deficiencia auditiva.
- Las estrategias de operaciones se alinean con la intención de la casa matriz de encontrar y explotar las sinergias resultantes de la compra de Tecnología Auditiva Americana capturando valor del mercado y accediendo a los márgenes de un negocio *retail*. Para este fin, es necesario enfocar los esfuerzos locales en la función principal de venta y apalancarse en los recursos disponibles de la matriz sobre todo a nivel de *back office*.
- El negocio genera importantes flujos de dinero los cuales son, sobre todo, el resultado del incremento de las ventas, disminución de costos de adquisición y optimización de gastos operacionales. Debido a que la empresa mantiene una política de cobro en dólares esto la protege de fluctuaciones cambiarias y se alinea con las estrategias de marketing. Asimismo,

la acumulación de ingresos y la liquidez le permite a la empresa asumir inversiones de capital, en su mayoría enfocadas en apertura de nuevos puntos de venta y mejoras en los actuales, sin necesidad de financiamiento de terceros.

- A partir del análisis diferencial del VAN, entre el flujo de efectivo proyectado aplicando la estrategia planteada y el flujo de efectivo proyectado sin estrategia (anexo 18) se determina que se debe aplicar la estrategia, pues los indicadores financieros y las utilidades netas son mayores. Asimismo, a medida que el horizonte de tiempo se hace más largo, la diferencia entre los flujos generados entre ambos escenarios se hace más grande. Ello indica claramente que a mediano y largo plazo la estrategia planteada generará mejores resultados.

2. Recomendaciones

- Starkey Perú debe evaluar el ingreso de una nueva gama de audífonos que oriente su concepto a personas de NSE C. Esta nueva marca debe dar origen a una nueva unidad estratégica de negocio, que aproveche las sinergias con la marca Tecnología Auditiva Americana que se orienta al NSE A y B.
- La estrategia de integración horizontal debe de ser considerada si se presenta la oportunidad de adquisición de un competidor que tenga la experiencia y el posicionamiento para atender a personas del NSE C.
- Dada que la importancia de los centros audiológicos para los proveedores es muy alta, debido a que son el único canal de venta de los audífonos en el Perú, y que actualmente existe una tendencia de la industria a nivel global de realizar integraciones verticales por parte de los principales proveedores. Es vital, para Starkey Perú, generar una ventaja competitiva que descansa en el posicionamiento en servicios auditivos dado por personal calificado y un producto de alta tecnología, la mejora de procesos, la gestión por competencias de sus colaboradores, las actividades de responsabilidad social que busquen el triple resultado: económico, social y ambiental; y el reforzamiento de la cultura corporativa.
- Debido a la política de la casa matriz y a la acumulación de ingresos es importante contemplar la necesidad de programar envíos periódicos de dinero a la casa matriz donde se podrá utilizar en el financiamiento de nuevos proyectos a nivel global. Para tal fin, es pertinente encontrar los mecanismos financieros que permitan lograr tal fin incurriendo en los menores gastos posibles y dentro del marco legislativo y tributario correspondiente.

Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Perú: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.

Bestey, S. y Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. 14ª Edición. México: Cengage Learning,

Banco Central de Reserva del Perú (2016a). N.º 85: *Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: noviembre 2016*. Fecha de consulta: 09/12/2016. Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2016/nota-de-estudios-85-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (2016b). *Nota informativa del programa Monetario de noviembre del 2016*. Disponible en < <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-11-10.pdf> >

Banco Central de Reserva del Perú (2016c). *Presentación Programa Monetario de noviembre de 2016*. Fecha de consulta: 09/12/2016. Disponible en <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2016/presentacion-14-2016.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú (2016d). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Fecha de consulta: 09/12/2016. Disponible en < <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016-presentacion.pdf> >

Banco Central de Reserva del Perú (2017). Resumen Informativo Semanal N°5. Fecha de consulta 07/02/2017. Disponible en <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-05-2017.pdf>>

Banco Interamericano de Desarrollo (2010). *La era de la productividad. Cómo transformar las economías desde sus cimientos*. Fecha de consulta: 20/11/2016. Disponible en: <http://www.iadb.org/research/dia/2010/files/DIA_2010_Spanish.pdf >

Barnett, William. (1988). *Four Steps to Forecast Total Market Demand*. Harvard Business Review Julio – Agosto de 1988.

Barney, Jay y Hesterly, William (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. USA: Pearson Education.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2017). *Observatorio Económico Perú 2017*. BBVA Research.

Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (2016). *Situación de las personas con Discapacidad Auditiva en el Perú*. Fecha de consulta 20/11/2016 Disponible en: <http://www.conadisperu.gob.pe/observatorio/images/articulos/pdf/version_1_AuditivaJP.pdf>

Damoraran, Aswath (2017a). *Total Betas by Sector*. Fecha de consulta 10/03/2017. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html>

Damoraran, Aswath (2017b). *Annual Returns on Stock, T. Bonds and T. Bills: 1928 – Current*. Fecha de consulta 10/03/2017. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html>

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

Del Castillo, Elsa y Schwalb, María Matilde (2012). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Perú: Universidad del Pacífico; Graña y Montero: Espacio Azul.

Dessler, Gary (2015). *Administración de recursos humanos*. 14.^a ed. España: Pearson.

División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017). *La inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas.

Economist Intelligence Unit (2016). *Country Report – Perú. Generated on August 4th 2016*. Fecha de Consulta: 20/11/2016. Disponible en: <<http://store.eiu.com/>>

Hamel, Gary y Breen, Bill (2000). *El futuro de la administración*. Segunda Edición. Colombia: Grupo Editorial Norma

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (1996). *Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*. Second Edition. United States of America: Prentice-Hall, Inc.

Heuermann, Heike y Herbig, Rebecca (2016). *Hearing Aid Batteries: The Past, Present, and Future*. Fecha de consulta: 08/02/2017. Disponible en <<http://www.audiologyonline.com/articles/hearing-aid-batteries-past-present-18305>>

Iansiti, Marco (2015). *The History and Future of Operations*. Harvard Business Review, 30 de junio de 2015. Traducción propia.

International Organization for Standardization (2010). *ISO 26000. Guía de responsabilidad social*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de Población Total, por años calendario y Edades Simples, 1995-2025. Boletín Especial N°22*. Fecha de consulta: 09/12/2016. Disponible en <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf> >

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad 2012*. Fecha de consulta: 09/12/2016. Disponible en <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1171/ENEDIS%202012%20-%20COMPLETO.pdf >

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Porcentaje de población por etapas de vida*. Fecha de consulta: 09/12/2016. Disponible en <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/demograficos/poblaciontotal/POBVIDMacros.asp>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Situación de la Población Adulta Mayor*. Fecha de consulta: 07/10/2017. Disponible en <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_adulto-abr-may-jun2017.pdf>

Ipsos Perú (2014). *Perfil del adulto mayor 2014*. Perú: Ipsos.

Ipsos Perú (2015). *Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2015*. Perú: Ipsos.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2009). *El cuadro de mando integral*. Tercera edición. Barcelona: Grupo Planeta. Cuarta impresión: 2013.

Lee, Bill (2012). *The Hidden Wealth Beyond Net Promoter*. Harvard Business Review.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

McKinsey&Company (2010). *Perspectives on merger integration*. McKinsey&Company.

Medical Devices Report Q1 2017– Peru (2016). *BMI Research*. BMI Research.

Mindreau, Eduardo (2016). *Curso de Gestión del Cambio de la Maestría en Administración XVII*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Acuerdos Comerciales del Perú*. [En Línea]. Fecha de Consulta: 10/12/2016. Disponible en: < <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>>

Organización Mundial de la Salud (2015). *Sordera y pérdida de la audición* [En Línea]. Fecha de consulta: 20/11/2016. Disponible en: <<http://www.who.int/mediacentre/>>

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. España.

Porter, Michael (1991). *Ventaja Competitiva*. Argentina: Editorial Real S.A.

Porter, Michael (2007). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Porter, Michael y Kramer, Mark (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review. América Latina.

Porter, Michael y Kramer, Mark (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review. América Latina.

PricewaterhouseCoopers (2014). *La Alianza del Pacífico. Una nueva era para América Latina*. Fecha de Consulta: 08/02/2017. Disponible en: <<https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-10-alianza-pacifico-baja.pdf>>

President's Council of Advisors on Science and Technology (2015). *Aging America & Hearing Loss: Imperative of Improved Hearing Technologies*. Fecha de consulta: 05/12/2016.

Disponible en :

<https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/microsites/ostp/PCAST/pcast_hearing_tech_letterreport_final.pdf>

Scalar Market Research (2016). *Hearing Aids Market, by products – Global Revenue, Trends, Growth, Share, Size and Forecast to 2022*.

Starkey Hearing Technologies (2016). *Historia de Starkey*. Fecha de consulta: 17/01/2017. Disponible en < <http://es.starkey.com/starkey-history> >

Tong, Jesús (2006). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.

Thorne, Alfredo (2017). *Shock de integridad y de inversión*. El Comercio. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/shock-integridad-y-inversion-alfredo-thorne-noticia-1965934>>

World Bank Group (2017). *Doing Business 2017*. Fecha de consulta: 02/12/2016. Disponible en: <<http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>>

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Fecha de consulta: 02/12/2016. <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=PER>>

Anexos

Anexo 1. Estimado de población con discapacidad auditiva – 2016

Departamento	Personas con discapacidad auditiva %	Población total	Estimado población discapacidad auditiva	Proporción%
Lima	2,10	9.989.369	209.776,75	39,20
Puno	2,70	1.429.098	38.585,65	7,20
La Libertad	1,50	1.882.405	28.236,08	5,30
Arequipa	2,10	1.301.298	27.327,26	5,10
Piura	1,40	1.858.617	26.020,64	4,90
Callao	2	1.024.439	20.488,78	3,80
Cajamarca	1,30	1.533.783	19.939,18	3,70
Ancash	1,40	1.154.639	16.164,95	3,00
Cusco	1,20	1.324.371	15.892,45	3,00
Huánuco	1,80	866.631	15.599,36	2,90
Junín	1,10	1.360.506	14.965,57	2,80
Ayacucho	1,90	696.152	13.226,89	2,50
Lambayeque	1	1.270.794	12.707,94	2,40
San Martín	1,30	851.883	11.074,48	2,10
Ica	1,30	794.919	10.333,95	1,90
Huancavelica	2	498.556	9.971,12	1,90
Tacna	2,30	346.013	7.958,30	1,50
Apurímac	1,50	460.868	6.913,02	1,30
Loreto	0,60	1.049.364	6.296,18	1,20
Pasco	1,80	306.322	5.513,80	1,00
Moquegua	2,70	182.333	4.922,99	0,90
Ucayali	0,90	501.269	4.511,42	0,80
Amazonas	0,90	423.898	3.815,08	0,70
Tumbes	1,50	240.590	3.608,85	0,70
Madre de Dios	1,10	140.508	1.545,59	0,30

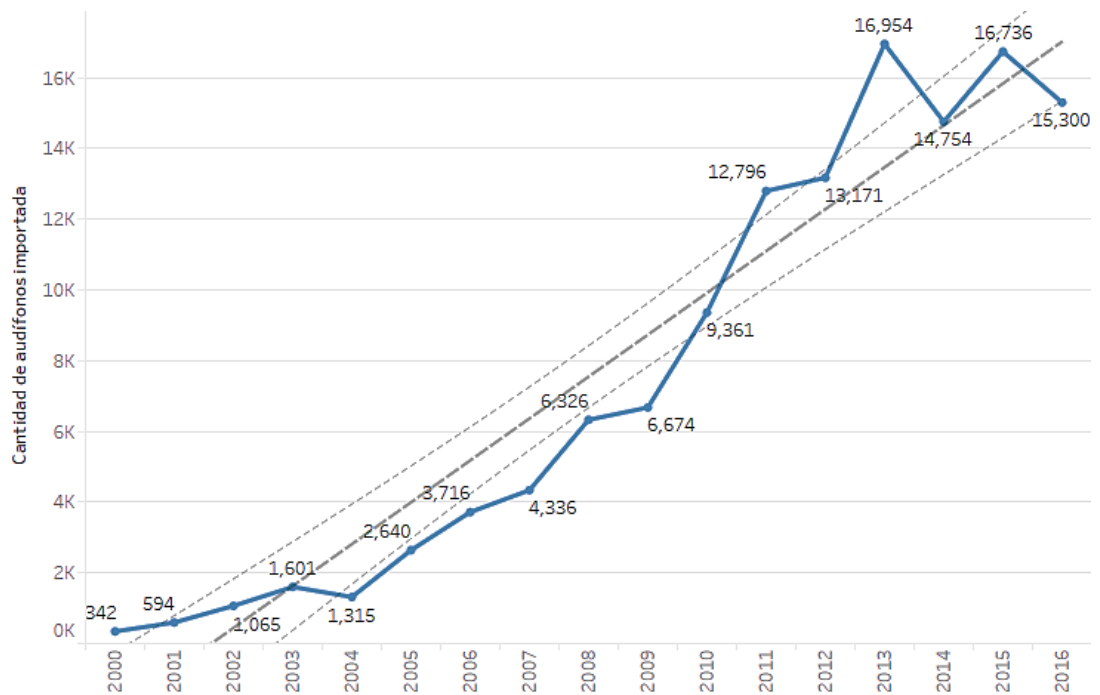
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009) y (2012)

Anexo 2. Unidades vendidas de audífonos en el mercado peruano 2000 - 2016

Año	Unidades vendidas	Variación de unidades vendidas entre años (unidades)	Variación entre de unidades vendidas entre años - %	
2000	342			
2001	594	252	73,7	
2002	1.065	471	79,3	
2003	1.601	536	50,3	
2004	1.315	-286	-17,9	
2005	2.640	1.325	100,8	
2006	3.716	1.076	40,8	
2007	4.336	620	16,7	
2008	6.326	1.990	45,9	
2009	6.674	348	5,5	
2010	9.361	2.687	40,3	
2011	12.796	3.435	36,7	
2012	13.171	375	2,9	
2013	16.954	3.783	28,7	
2014	14.754	-2.200	-13,0	
2015	16.736	1.982	13,4	
2016	15.300	-1.436	-8,6	
Promedio y desviación estándar del 2000 al 2016.			31,0	34%
Promedio y desviación estándar del 2007 al 2016.			18,1	21%
Promedio y desviación estándar del 2012 al 2016.			4,7	17%
Promedio y desviación del 2014 al 2016.			-2,7	14%

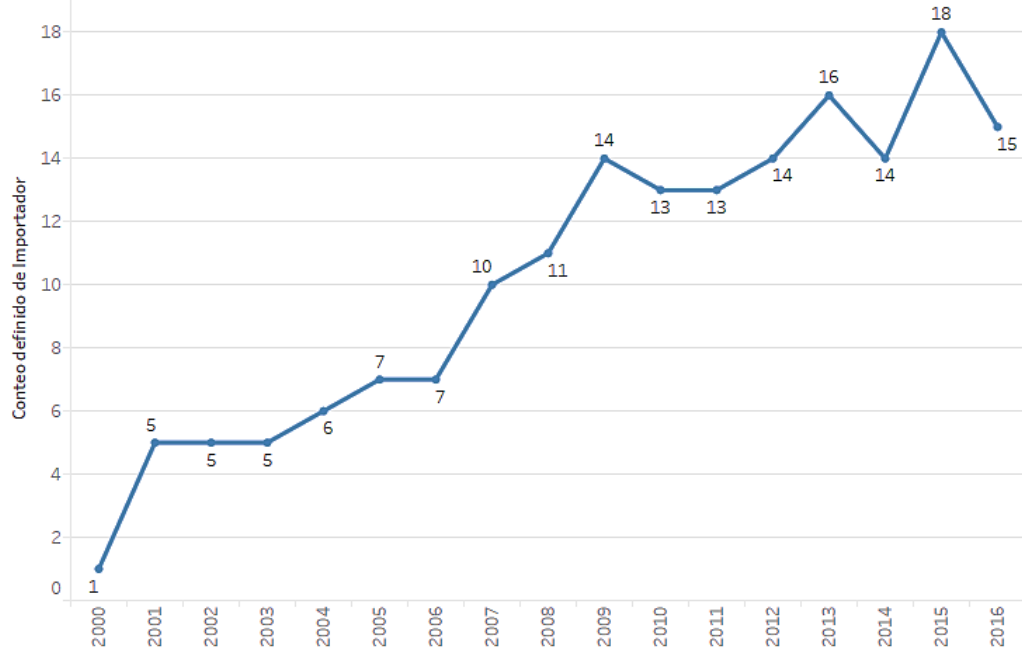
Fuente: Datos de importaciones de la SUNAT. Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Cantidad de audífonos importada por año



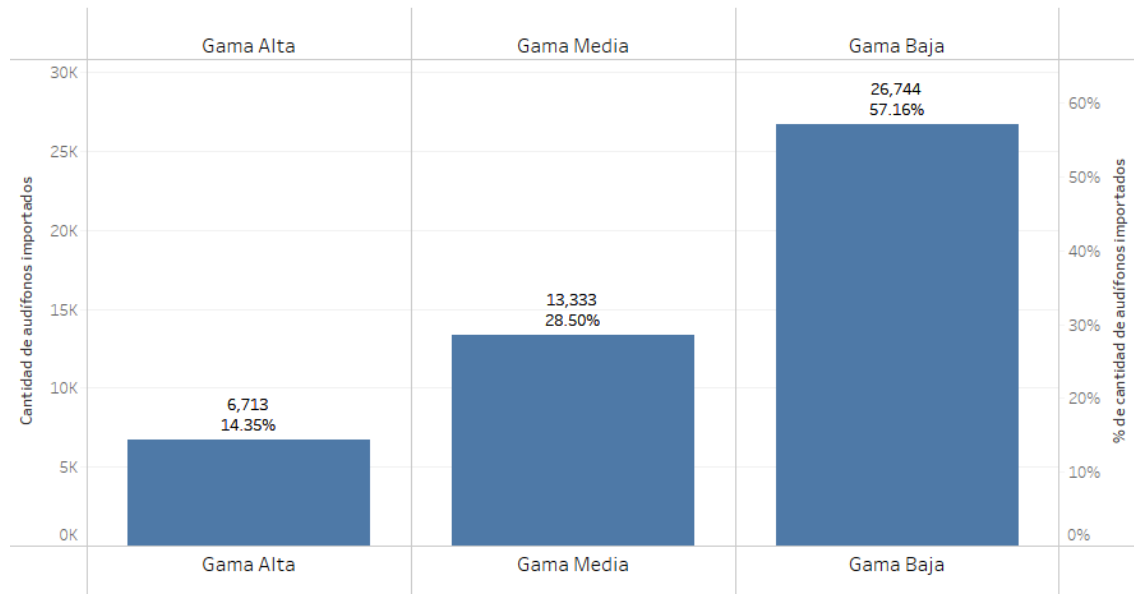
Fuente: SUNAT. Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Cantidad de importadores por año



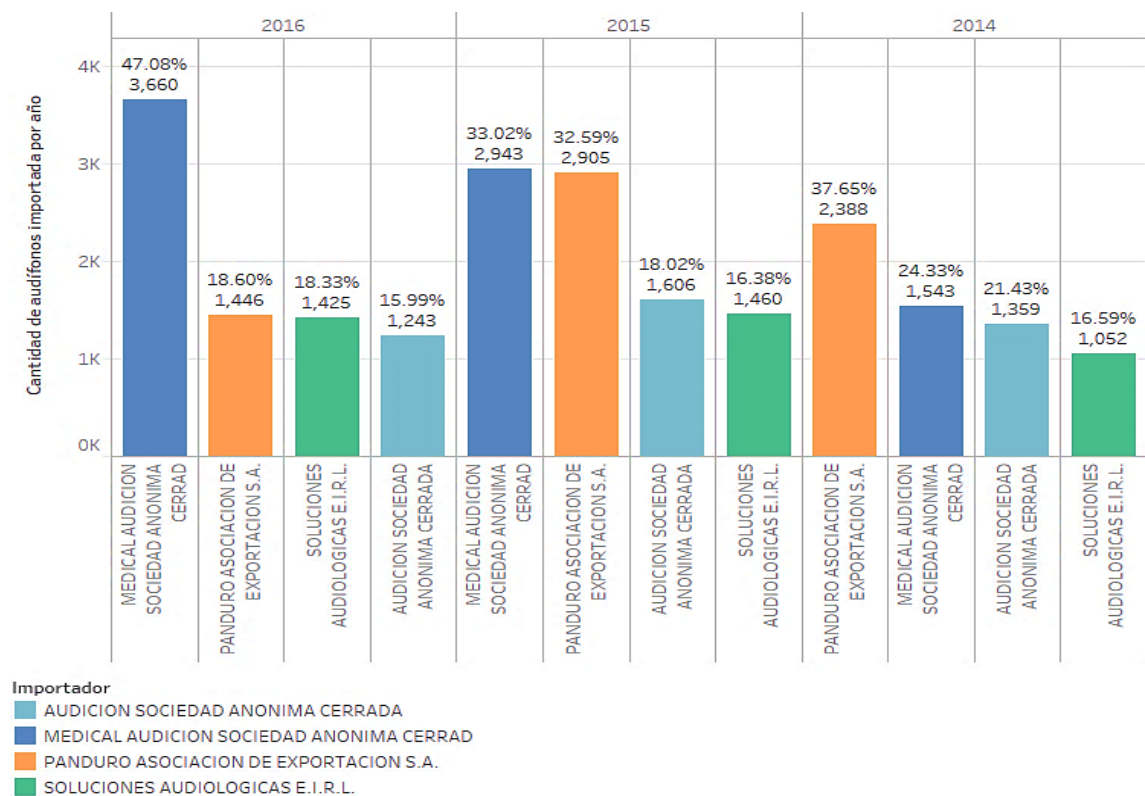
Fuente: SUNAT. Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Audífonos importados por gama en el 2014-2016



Fuente: SUNAT. Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Cantidad de audífonos importados en los años 2014, 2015 y 2016 por importador



Fuente: SUNAT. Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Número de tiendas por principales competidores

IMPORTADOR	Lima	Arequipa	Cusco	Ica	Tacna	Chiclayo	Piura	Huancayo	Huánuco	Trujillo	Pucallpa	Chimbote	Total
Medical Audición S.A.C.	2	3	1		1	1	1	1					10
Grupo Phonix	4												4
Panduro Asociación de Exportación S.A.	6	1	1			1	1	1		1	1	1	14
Soluciones Audiológicas E.I.R.L.	1												1
Audición S.A.C.	5	1		1	1			1	1				10
Centro Audiológico E.I.R.L.	2												2
Tecnología Auditiva Americana S.A.	2												2
Medifon S.A.C.	4	1	1							1			7
Audiomax S.A.C.	4												4
Vision S.A.	5	1		1	1			1	1				10
R&M Equimed S.A.C.	1												1
Bioacustic E.I.R.L.	3	1											4
Petco S.A.	1												1
Total	40	8	3	2	3	2	2	4	2	2	1	1	70

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 8. Personas con limitación auditiva permanente ocasionada por edad avanzada del NSE A y B

Zonas	Población	Personas con limitación auditiva permanente	Personas con limitación auditiva permanente ocasionada por edad avanzada	Personas con limitación auditiva permanente ocasionada por edad avanzada del NSE A y B
ZONA 7 LIMA (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	763.954	13.751	8.361	6.672
ZONA 2 LIMA (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	1.288.229	23.188	14.098	3.525
AREQUIPA	1.287.205	23.170	14.087	3.071
ZONA 6 LIMA (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	388.093	6.986	4.247	3.041
ZONA 8 LIMA (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	850.878	15.316	9.312	2.980
LA LIBERTAD	1.859.640	33.474	20.352	2.340
ZONA 4 LIMA (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	684.429	12.320	7.490	2.285
CUSCO	1.316.729	23.701	14.410	2.248
ZONA 3 LIMA (San Juan de Lurigancho)	1.091.303	19.643	11.943	2.233
ZONA 10 LIMA (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	1.013.935	18.251	11.097	2.208
ZONA 5 LIMA (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.369.876	24.658	14.992	2.114
PUNO	1.415.608	25.481	15.492	1.875
PIURA	1.844.129	33.194	20.182	1.796
LAMBAYEQUE	1.260.650	22.692	13.797	1.766
JUNÍN	1.350.783	24.314	14.783	1.700
CAJAMARCA	1.529.755	27.536	16.742	1.657
ÁNCASH	1.148.634	20.675	12.571	1.559
ZONA 1 LIMA (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1.180.361	21.246	12.918	1.511
ICA	787.170	14.169	8.615	1.292
HUÁNUCO	860.537	15.490	9.418	1.055
LORETO	1.039.372	18.709	11.375	762
ZONA 9 LIMA (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.126.344	20.274	12.327	752
SAN MARTÍN	840.790	15.134	9.202	672
TACNA	341.838	6.153	3.741	670
MOQUEGUA	180.477	3.249	1.975	537
AYACUCHO	688.657	12.396	7.537	482
APURIMAC	458.830	8.259	5.021	417
UCAYALI	495.522	8.919	5.423	331
AMAZONAS	422.629	7.607	4.625	287
TUMBES	237.685	4.278	2.601	219
HUANCAVELICA	494.963	8.909	5.417	206
PASCO	304.158	5.475	3.329	150
OTROS LIMA	147.325	2.652	1.612	132
MADRE DE DIOS	137.316	2.472	1.503	96
PERÚ	31.151.643	560.730	340.924	60.684

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012), Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016), Ipsos Perú, (2014) y Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Herramientas de estudio de mercado

Entrevista a médicos otorrinolaringólogos

Fecha de la entrevista: el 01 de abril al 30 de junio de 2017.

Número entrevistas: 8 médicos OTL

Metodología: entrevista presencial.

1. ¿Cuáles son los factores que considera para recomendar un centro audiológico a sus clientes?
2. ¿Cuáles considera que son los centros audiológicos más importantes?
3. ¿Cómo ve el mercado de audífonos en el Perú en los próximos años?

Entrevista a nuevos clientes

Fecha de la encuesta: el 01 de abril al 30 de junio de 2017.

Número de clientes nuevos encuestados: 63

Metodología: entrevista presencial.

1. ¿Qué le motivó a comprar audífonos en el centro audiológico que eligió?
2. ¿Cuáles son los principales factores por los cuales no compraría audífonos en Tecnología Auditiva Americana?

Basada en encuesta Starkey.

Entrevista a clientes usuarios

Fecha de la encuesta: el 01 de abril al 30 de junio de 2017

Número de encuestados: 26

Metodología: entrevista telefónica.

1. ¿Qué es lo que más valora de Tecnología Auditiva Americana?
2. ¿Qué recomendaría mejorar a Tecnología Auditiva Americana?

Basada en encuesta Starkey.

Anexo 10. Identificación de las acciones sociales de acuerdo con su impacto total y factibilidad

Objetivos específicos	Grupos de interés	Principios de la norma ISO 26000	Demandas	Acciones	Impacto económico					Impacto social				Impacto global - total	Evaluar impacto	Factibilidad					Evaluar factibilidad	Resultado final
					Recursos y materia primas	Proveedores	Clientes	Competencia/gobierno	Total económicos	Inclusión social	Capacidad de autogestión	Desarrollo de capacidades	Total social			Inversión	Competencias	Alianzas	Tiempo	Factibilidad total		
Las decisiones son tomadas e implementadas teniendo en cuenta la integración de la responsabilidad social y ambiental en toda la organización y sus relaciones	Todos	Gobernanza de la organización	Crear una cultura donde se practiquen los principios de ética y responsabilidad social	Charlas/ Talleres de ética y cultura organizacional.	3	2	2	3	3	3		3	3	6	Alto	2	1	2	1	6	Alto	Clave
Mejorar el nivel de vida de los colaboradores por medio de un empleo digno.	Colaboradores	Prácticas laborales	Cumplir las obligaciones salariales, de salud y seguridad ocupacional. Además de transparencia y simplicidad en el cálculo de los bonos salariales	Cumplir obligaciones salariales. Transparencia y simplicidad en el cálculo de los bonos salariales.	3			3	3	3		3	3	6	Alto	2	2	0	2	6	Alto	Clave
	Colaboradores	Prácticas laborales	Proporcionar a los colaboradores acceso al desarrollo de sus habilidades y oportunidades laborales	Programa de formación	3			3	3	3		3	3	6	Alto	2	2	2	2	8	Alto	Clave
Disminución de los impactos ambientales causados por actividades de la empresa.	Clientes y familiares	Medio ambiente	Establecer una política de reciclaje de pilas, al proporcionar de forma gratuita pilas nuevas por dos pilas usadas	Recolección y reciclaje de pilas usadas.	3				3		2	3	3	6	Alto	2	2	2	2	8	Alto	Clave
	Todos	Medio ambiente	Centros de atención con tecnología ahorradora de energía eléctrica y agua	Remodelamiento y políticas de arquitectura e ingeniería en los nuevos centros.	3	2	2	2	3				0	3	Bajo	1	1	2	1	5	Alto	Fácil de hacer
Promover y mantener la adopción de la responsabilidad social y ambiental de una manera amplia.	Proveedores y socios estratégicos	Prácticas justas de operación	Integrar las políticas de compra, distribución, contratación y asociaciones estratégicas con criterios éticos, sociales y ambientales.	Selección de proveedores y socios estratégicos de acuerdo a criterios éticos, sociales y ambientales.	2	3		3	3	3	1		3	6	Alto	1	2	2	1	6	Alto	Clave
	Proveedores	Prácticas justas de operación	Utilizar productos y servicios de proveedores que utilicen tecnologías y procesos sostenibles	Preferencia en los contratos con proveedores con iniciativas sociales y ecológicas.		3		3	3		3		3	6	Alto	1	2	2	1	6	Alto	Clave
Prácticas justas de marketing y contractuales	Sociedad en general	Asunto de consumidores	Utilizar en las campañas publicitarias información objetiva y verás.	Publicidad clara y no engañosa.			3		3				0	3	Bajo	2	2	1	2	7	Alto	Fácil de hacer
	Clientes y familiares	Asunto de consumidores	Proporcionar plataformas de atención al cliente, seguimiento del proceso de adaptación y resolución de quejas.	Servicio integral.			3		3	3			3	6	Alto	2	2	2	2	8	Alto	Clave
Participar en forma proactiva en campañas de ayuda educativas o de despistaje en el Perú	Sociedad en general	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Campañas de despistaje auditivo gratuito.	Campañas de despistaje gratuitas trimestrales.			3		3	3			3	6	Alto	1	2	2	1	6	Alto	Clave
	Sociedad en general	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Campañas de educación para el cuidado auditivo en colegios.	Charlas en colegios mensuales de marzo a nombre sobre salud auditiva.			3		3	3			3	6	Alto	1	2	2	1	6	Alto	Clave
	Sociedad en general	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Contratación de personal con discapacidad auditiva	Contratación de personal con discapacidad auditiva.	3				3	3			3	6	Alto	1	2	2	2	7	Alto	Clave

Fuente: Del Castillo y Schwalb (2012). Elaboración propia, 2017

Anexo 11. Estado de pérdidas y ganancias para los años 2014, 2015, 2016

Ventas / Años	2016 S/	A. Vertical %	2015 S/	A. Vertical %	Var. A. Vertical %	2014 S/	A. Vertical %	Var. A. Vertical %	A. Horizontal 2016-2015	A. Horizontal % 2016-2015	A. Horizontal 2015-2014	A. Horizontal % 2015-2014
Audífonos	4.596.712,56	87,9	4.582.896,63	89,7	-1,7	3.841.251,37	88,4	-1,3%	13.815,93	0,3	741.645,26	19,3
Reparaciones	262.692,73	5,0	231.241,45	4,5	0,5	215.592,45	5,0	0,4%	31.451,28	13,6	15.649,00	7,3
Baterías	245.419,81	4,7	228.490,95	4,5	0,2	203.765,57	4,7	0,2%	16.928,86	7,4	24.725,38	12,1
Accesorios	22.176,91	0,4	24.075,81	0,5	0,0	22.369,99	0,5	0,0%	-1.898,89	-7,9	1.705,82	7,6
Evaluaciones audiológicas	40.731,35	0,8	42.061,11	0,8	0,0	51.395,56	1,2	0,4%	-1.329,76	-3,2	-9.334,45	-18,2
Ansi Test / Rem	2.950,67	0,1	1.945,04	0,0	0,0	2.423,34	0,1	0,0%	1.005,62	51,7	-478,30	-19,7
Limpieza ótica	159,32	0,0	192,94	0,0	0,0	7.934,76	0,2	0,2%	-33,62	-17,4	-7.741,82	-97,6
Otros servicios (extensión de garantía)	56.618,26	1,1	0,00	0,0	1,1	0,00	0,0	0,0%	56.618,26		0,00	
Ventas netas	5.227.461,61	100,0	5.110.903,92	100,0		4.344.733,04	100,0		116.557,69	2,3	766.170,88	17,6
Costo de ventas	737.866,10	14,1	594.529,95	11,6	2,5	546.974,34	12,6	1,0%	143.336,15	24,1	47.555,60	8,7
Utilidad bruta	4.489.595,52	85,9	4.516.373,98	88,4	-2,5	3.797.758,70	87,4	-1,0%	-26.778,46	-0,6	718.615,28	18,9
Gastos generales												
Sueldos	764.385,32	14,6	753.084,34	14,7	-0,1	670.160,24	15,4	0,7%	11.300,97	1,5	82.924,10	12,4
Publicidad	108.095,44	2,1	114.349,11	2,2	-0,2	83.696,60	1,9	-0,3%	-6.253,68	-5,5	30.652,51	36,6
Bonos	198.770,54	3,8	168.877,51	3,3	0,5	156.544,82	3,6	0,3%	29.893,03	17,7	12.332,69	7,9
Capacitación de personal	15.536,70	0,3	12.527,13	0,2	0,1	8.224,00	0,2	-0,1%	3.009,57	24,0	4.303,13	52,3
Comisiones	235.905,43	4,5	195.601,23	3,8	0,7	200.292,40	4,6	0,8%	40.304,20	20,6	-4.691,17	-2,3
Otros gastos	1.980.009,95	37,9	1.357.073,12	26,6	11,3	1.244.960,41	28,7	2,1%	622.936,83	45,9	112.112,71	9,0
Total gastos generales	3.302.703,37	63,2	2.601.512,44	50,9	12,3	2.363.878,47	54,4	3,5%	701.190,94	27,0	237.633,97	10,1
Utilidad operativa, soles	1.186.892,14	22,7	1.914.861,54	37,5	-14,8	1.433.880,23	33,0	-4,5%	- 727.969,40	-38,0	480.981,31	33,5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Balance general 2016

	Debe -S/	A. Vertical - %	Haber – S/	A. Vertical - %
Caja y bancos TAA	2.985.499,68	61		
Cuentas por cobrar	11.709,79	0		
Otros activos corrientes	241.661,42	5		
Inventario de productos terminados	410.382,99	8		
Otros gastos prepagados	2.101,80	0		
Edificios y mejoras	127.200,22	3		
Otros equipos	812.631,22	16		
Depreciación acumulada - Edificios y mejoras		0	95.623,88	2
Depreciación acumulada - Otros equipos		0	520.103,41	11
Otros activos intangibles	335.643,60	7	332.342,02	7
Cuentas por pagar		0	448.528,62	9
Otros pasivos corrientes		0	149.388,50	3
Acciones o capital social		0	300.000,00	6
Utilidades retenidas de periodos anteriores		0	1.893.952,14	38
Utilidad del ejercicio		0	1.186.892,14	24
		0		
	4.926.830,72	100	4.926.830,72	100

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 13. Flujo de caja proyectado con estrategia

	2017 - S/	2018 - S/	2019 – S/
Ingresos			
Saldo inicial de caja	2.985.499,68	4.219.403,94	6.532.831,83
Cobranzas de ventas	5.620.713,08	7.129.376,77	8.734.520,19
TOTAL INGRESOS	8.606.212,76	11.348.780,72	15.267.352,02
Egresos de operación:			
Costo de venta	- 801.558,44	- 886.072,74	- 1.032.855,78
SG&A	- 3.370.331,94	- 3.873.406,18	- 4.126.918,93
TOTAL DE EGRESOS POR OPERACIÓN	- 4.171.890,38	- 4.759.478,92	- 5.159.774,71
Gastos de capital	- 236.250,00	- 83.250,00	- 32.500,00
Escudo fiscal	21.331,56	26.780,03	32.047,14
SALDO FINAL	4.219.403,94	6.532.831,83	10.107.124,45
VAN	17.344.013,48		
COK	8,52%		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Estado de resultados proyectado con estrategia

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO EN SOLES (con estrategia)	TOTAL 2017	TOTAL 2018	TOTAL 2019
Cantidad de ventas proyectada (número de audífonos)	1.204	1.384	1.592
Ingresos por ventas	6.118.912,68	7.221.237,14	8.734.520,19
Valor de compra (CIP 0% MARK UP)	- 510.201,72	- 577.740,52	- 667.685,64
Gastos de importación	- 291.356,72	- 308.332,22	- 365.170,14
Costo de bienes vendidos	- 801.558,44	- 886.072,74	- 1.032.855,78
Utilidad bruta	5.317.354,24	6.335.164,41	7.701.664,41
Margen bruto	86,9%	87,7%	88,2%
Total gastos operativos	- 3.370.331,94	- 3.873.406,18	- 4.126.918,93
Utilidad operativa	1.947.022,30	2.461.758,22	3.574.745,48
Margen operativo (antes de impuestos)	31,8%	34,1%	40,9%

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 15. Balance general proyectado con estrategia

	2017		2018		2019	
	Debe S/	Haber S/	Debe S/	Haber S/	Debe S/	Haber S/
Caja y bancos TAA	2.225.753,68		2.346.651,35		3.556.736,93	
Cuentas por cobrar	457.086,00		776.671,38		703.243,05	
Otros activos corrientes						
Inventario de productos terminados	320.000,00		430.000,00		530.000,00	
Otros gastos prepagados						
Edificios y mejoras	217.894,00		307.200,22		362.200,22	
Otros equipos	914.922,22		1.079.422,22		1.091.422,22	
Depreciación acumulada - Edificios y mejoras		110.092,54		121.766,91		134.664,16
Depreciación acumulada - Otros equipos		598.350,88		697.734,31		777.660,34
Otros activos intangibles	335.643,60	333.002,34	335.643,60	333.530,59	335.643,60	333.953,19
Cuentas por pagar		59.387,45		69.663,73		82.583,85
Otros pasivos corrientes						
Acciones o capital social		300.000,00		300.000,00		300.000,00
Utilidades retenidas de periodos anteriores		1.123.444,00		1.291.135,00		1.375.639,00
Utilidad del ejercicio		1.947.022,30		2.461.758,22		3.574.745,48
	4.471.299,50	4.471.299,50	5.275.588,76	5.275.588,76	6.579.246,02	6.579.246,02

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 16. Análisis ROA

	2016 – S/	2017 – S/	2018 – S/	2019 – S/
Utilidad neta del ejercicio	1.186.892,14	1.947.022,30	2.461.758,22	3.574.745,48
Total activos	4.926.830,72	4.471.299,50	5.275.588,76	6.579.246,02
ROA	24%	44%	47%	54%

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 17. Flujo de caja de Starkey Perú sin aplicar el plan estratégico

	2017 – S/	2018 – S/	2019 – S/
Ingresos			
Saldo inicial de caja	2.985.499,68	3.644.702,81	4.791.678,82
Cobranzas de ventas	4.259.116,03	4.845.585,91	5.134.039,43
TOTAL INGRESOS	7.244.615,71	8.490.288,72	9.925.718,25
Egresos de operación:			
Costo de venta	- 698.477,00	- 680.428,00	- 688.516,00
SG&A	- 2.918.650,00	- 3.035.396,00	- 3.187.165,80
TOTAL DE EGRESOS POR OPERACIÓN	- 3.617.127,00	- 3.715.824,00	- 3.875.681,80
Gastos de capital			
Escudo fiscal	17.214,10	17.214,10	17.214,10
SALDO FINAL	3.644.702,81	4.791.678,82	6.067.250,55
VAN	12.174.844,53		
COK	8,52%		

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 18. Evaluación de valor actual neto: aplicar el plan estratégico versus no aplicarlo

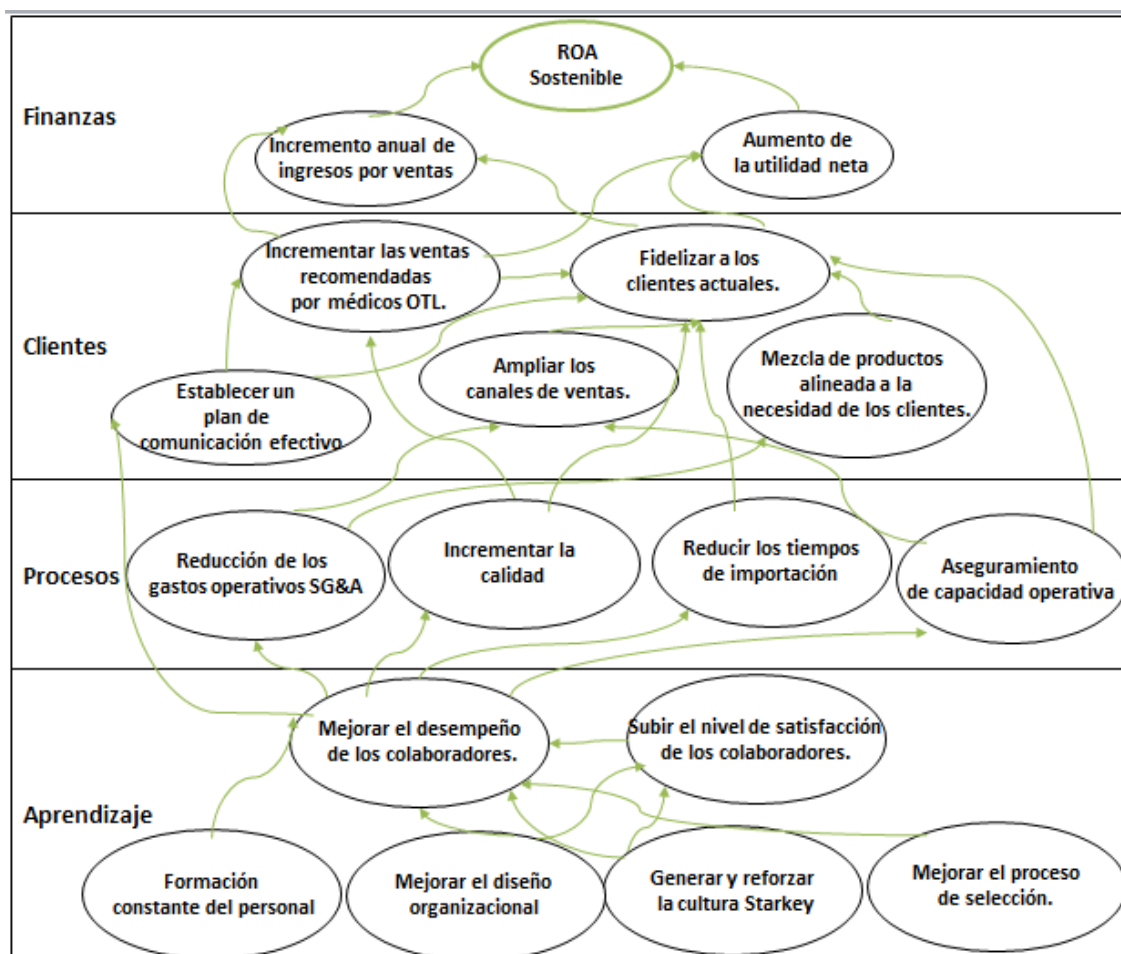
	2017 – S/	2018 – S/	2019 – S/
Flujo proyectado con estrategia	4.219.403,94	6.532.831,83	10.107.124,45
Flujo proyectado sin estrategia	3.644.702,81	4.791.678,82	6.067.250,55
Diferencia	574.701,13	1.741.153,01	4.039.873,90
VAN	5.169.168,95		
COK	8,52%		

Fuente: Elaboración propia 2017

Anexo 19. Detalle de salarios aplicando plan estratégico del 2017 al 2019

	2017			2018			2019		
	Salarios Gratificación CTS Seguro Social	Bonos	Comisiones	Salarios Gratificación CTS Seguro Social	Bonos	Comisiones	Salarios Gratificación CTS Seguro Social	Bonos	Comisiones
Gerente General	S/. 261,628.02	S/. 67,000.00	S/. -	S/. 303,626.20	S/. 70,350.00	S/. -	S/. 318,807.51	S/. 73,867.50	S/. -
Jefe de administración	S/. 117,598.96	S/. 20,100.00	S/. -	S/. 123,478.91	S/. 21,105.00	S/. -	S/. 129,652.85	S/. 22,160.25	S/. -
Jefe de operaciones	S/. 114,623.04	S/. 12,060.00	S/. -	S/. 120,354.19	S/. 12,663.00	S/. -	S/. 126,371.90	S/. 13,296.15	S/. -
Tesorera	S/. 36,023.67	S/. 8,040.00	S/. -	S/. 37,824.85	S/. 8,442.00	S/. -	S/. 39,716.09	S/. 8,864.10	S/. -
Jefe audiología	S/. 49,415.29	S/. 16,080.00	S/. 28,140.00	S/. 54,638.78	S/. 16,884.00	S/. 36,984.00	S/. 58,055.18	S/. 17,728.20	S/. 40,682.40
Audiólogo 2	S/. 33,917.84	S/. 6,432.00	S/. 20,100.00	S/. 36,264.35	S/. 7,236.00	S/. 23,775.43	S/. 38,517.58	S/. 7,597.80	S/. 26,152.97
Audiólogo 3	S/. 33,917.84	S/. 6,432.00	S/. 20,100.00	S/. 36,264.35	S/. 7,236.00	S/. 23,775.43	S/. 38,517.58	S/. 7,597.80	S/. 26,152.97
Audiólogo 4	S/. 33,917.84	S/. 6,432.00	S/. 20,100.00	S/. 36,264.35	S/. 7,236.00	S/. 23,775.43	S/. 38,517.58	S/. 7,597.80	S/. 26,152.97
Audiólogo 5	S/. 33,917.84	S/. 6,432.00	S/. 20,100.00	S/. 36,264.35	S/. 7,236.00	S/. 23,775.43	S/. 38,517.58	S/. 7,597.80	S/. 26,152.97
Audiólogo 6	S/. 33,917.84	S/. 6,432.00	S/. 20,100.00	S/. 36,264.35	S/. 7,236.00	S/. 23,775.43	S/. 38,517.58	S/. 7,597.80	S/. 26,152.97
Audiólogo 7	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 36,264.35	S/. 7,236.00	S/. 23,775.43	S/. 38,517.58	S/. 7,597.80	S/. 26,152.97
Audiólogo 8	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 36,264.35	S/. 7,236.00	S/. 23,775.43	S/. 38,517.58	S/. 7,597.80	S/. 26,152.97
Jefe Dapa	S/. 50,903.25	S/. 16,080.00	S/. 32,160.00	S/. 54,638.78	S/. 16,884.00	S/. 36,984.00	S/. 58,055.18	S/. 17,728.20	S/. 40,682.40
Técnico Dapa 1	S/. 30,515.71	S/. 8,040.00	S/. -	S/. 32,041.49	S/. 8,442.00	S/. -	S/. 33,643.57	S/. 8,864.10	S/. -
Técnico Dapa 2	S/. 2,926.60	S/. 4,020.00	S/. -	S/. 32,041.49	S/. 8,442.00	S/. -	S/. 33,643.57	S/. 8,864.10	S/. -
Jefe ensamblaje	S/. 44,507.54	S/. 16,080.00	S/. -	S/. 46,732.92	S/. 16,884.00	S/. -	S/. 49,069.56	S/. 17,728.20	S/. -
Técnico ensamblaje 1	S/. 30,515.71	S/. 8,040.00	S/. -	S/. 32,041.49	S/. 8,442.00	S/. -	S/. 33,643.57	S/. 8,864.10	S/. -
Técnico ensamblaje 2	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 32,041.49	S/. 8,442.00	S/. -	S/. 33,643.57	S/. 8,864.10	S/. -
Recepcionista 1	S/. 27,073.23	S/. 5,360.00	S/. 2,680.00	S/. 25,314.48	S/. 6,331.50	S/. 3,467.25	S/. 26,644.38	S/. 6,648.08	S/. 3,813.98
Recepcionista 2	S/. 27,073.23	S/. 5,360.00	S/. 2,680.00	S/. 25,314.48	S/. 6,331.50	S/. 3,467.25	S/. 26,644.38	S/. 6,648.08	S/. 3,813.98
Recepcionista 3	S/. 27,073.23	S/. 5,360.00	S/. 2,680.00	S/. 25,314.48	S/. 6,331.50	S/. 3,467.25	S/. 26,644.38	S/. 6,648.08	S/. 3,813.98
Recepcionista 4	S/. 13,334.86	S/. 3,350.00	S/. 1,675.00	S/. 25,314.48	S/. 6,331.50	S/. 3,467.25	S/. 26,644.38	S/. 6,648.08	S/. 3,813.98
Key account manager	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 57,649.73	S/. 16,884.00	S/. 13,869.00	S/. 60,788.89	S/. 17,728.20	S/. 15,255.90
Representante medico 1	S/. 39,443.46	S/. -	S/. 32,160.00	S/. 42,606.00	S/. -	S/. 36,984.00	S/. 45,420.76	S/. -	S/. 40,682.40
Representante medico 2	S/. 39,443.46	S/. -	S/. 32,160.00	S/. 42,606.00	S/. -	S/. 36,984.00	S/. 45,420.76	S/. -	S/. 40,682.40
TOTAL	S/. 1,081,688.49	S/. 227,130.00	S/. 234,835.00	S/. 1,367,430.71	S/. 289,842.00	S/. 342,102.00	S/. 1,442,133.51	S/. 304,334.10	S/. 376,312.20

Anexo 20. Mapa estratégico de Starkey Perú



Fuente: Kaplan y Norton (2009). Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Daniel Geray Montjoy Pita

Nació en Chiclayo, en 1980, es ingeniero Industrial y de Sistemas por la Universidad de Piura y máster en Tecnologías de la Información en la especialidad de Ingeniería de *Software* por la Universidad Carlos III de Madrid. Cuenta con 12 años de experiencia en gestión de proyectos de tecnologías de información para empresas del sector salud, académico, tributario y consultoría. Actualmente labora en el área de Desarrollo de *Software* en Social Capital Group.

María Gracia Panduro Temple

Nació en Lima, en 1986. Bachiller en Comunicación de la Universidad de Lima con especialización en Marketing en la Universidad Esan. Cuenta con nueve años de experiencia laboral en las áreas de Publicidad, Marketing y Gestión Comercial. Durante su trayectoria profesional se ha desempeñado en la industria de Telecomunicaciones. Actualmente, labora como jefe del área de Roaming Internacional que pertenece al área comercial de Valor Agregado en la empresa Claro.

Javier Alexander Zegarra Beltrán

Nació en Arequipa en 1981, es bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional de San Agustín, profesional en marketing empresarial por el Instituto del Sur y cuenta con una especialidad en Marketing de Centrum de la PUCP. Posee experiencia profesional de más de diez años en las áreas de Marketing, Ventas y Gestión Comercial. Desde hace dos años labora como gerente general en Tecnología Auditiva Americana.