



ANIMACIÓN <PERÚ



DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA ANIMACIÓN PERUANA





PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

SUBSECTOR ANIMACIÓN DIGITAL





TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	8
I. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	9
II. INTRODUCCIÓN	13
III. ESTADO PERUANO	17
IV. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES (O) Y AMENAZAS (A).....	20
V. ANÁLISIS DE FORTALEZAS (F) Y DEBILIDADES (D).....	24
VI. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	27
VII. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	30
VIII. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	33
IX. MATRIZ DE EVALUACION INTERNA – EXTERNA (MIE).....	36
X. MATRIZ FODA CRUZADA (MFODA)	38
XI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	41
XII. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	45
XIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46





INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: CONTRIBUCIÓN DE LA ECONOMÍA NARANJA AL PBI Y AL EMPLEO	14
Tabla N° 2: LAS 10 HABILIDADES QUE SE NECESITARÁN PARA EL TRABAJO.....	15
Tabla N° 3: LISTADO DE OPORTUNIDADES DEL SUBSECTOR DE ANIMACIÓN DIGITAL.....	21
Tabla N° 4: LISTADO DE AMENAZAS DEL SUBSECTOR DE ANIMACIÓN DIGITAL.....	23
Tabla N° 5: LISTADO DE FORTALEZAS DEL SUBSECTOR DE ANIMACIÓN DIGITAL.....	25
Tabla N° 6: LISTADO DE DEBILIDADES DEL SUBSECTOR DE ANIMACIÓN DIGITAL	26
Tabla N° 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	28
Tabla N° 8: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC): PERÚ – CHILE - COLOMBIA	32
Tabla N° 9: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	34
Tabla N° 10: MATRIZ FODA CRUZADA (MFODA).....	39





INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, NIVELES Y ETAPAS.....	10
Figura N° 2: MODELO SECUENCIAL DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	11
Figura N° 3: MATRIZ INTERNA – EXTERNA (MIE)	37
Figura N° 4: CUADRANTES DE LA MFODA	38





PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico para el sub-sector de la animación Peruana forma parte del proyecto **Identificación de oportunidades y brechas para el diseño del Plan estratégico para la internacionalización de la animación peruana**, Iniciativa Presentada por Red Animation Studios, cofinanciada por el programa Innóvate Perú, con el apoyo de las empresas integrantes de Perú Animation, PromPeru, Ministerio de Cultura. Proyecto se inició con el objetivo impulsar y consolidar la internacionalización de las empresas y profesionales de animación peruana a través

El presente documento representa al primer estudio profesional del subsector de animación y esta pensado para facilitar el diseño de las herramientas que fortalezcan las capacidades artísticas, técnicas y comerciales, impulsen la exportación de servicios y producción animada peruana, además de promoverá el impulso de políticas en favor de la producción de animación peruana, alineación de la oferta educativa con la demanda laboral, esperando como resultado el aumento la profesionalización de nuestro sector, el aumento de las exportaciones el posicionamiento de la animación peruana.

EQUIPO TECNICO y CONSULTORES

Coordinador General:
Especialistas y Técnicos:

Milton Guerrero
MG. Emilio Chocobar Reyes
Peru Gestiona
Fabricio Grimaldi
Luis Miguel Pazos
Lisset Cangalaya
Jimena Montañez
Veronica Pachas
Patricio Escala
Ricardo Arce



Innóvate Perú

Con la colaboración de





RESUMEN

Para el desarrollo del Planeamiento Estratégico del Subsector de Animación Digital en el Perú es necesario contar con el análisis llamado PESTEL, indispensable para evaluar los factores externos y con el análisis llamado AMOFHIT indispensable para evaluar los factores internos. Ambos diagnósticos ya habían sido elaborados con anterioridad por una empresa privada, pero se decidió profundizar un poco más en la investigación a través del análisis de otros documentos del subsector de animaciones digitales elaborados por importantes universidades y de gobiernos peruanos y extranjeros.

Los documentos son:

- Diagnóstico para el Subsector de Animación Digital en el Perú.
- Diagnóstico y Plan de Acción para la Industria de Animación Digital y Videojuegos de Bogotá – Cámara de Comercio de Bogotá.
- Impacto Económico del Sector Cinematográfico y Audiovisual y Análisis Costo-Beneficio de la Implementación del Anteproyecto de la Ley de la Cinematografía y el Audiovisual.
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID. “Economía Naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe”.
- El Plan Estratégico Nacional Exportador – PENX 2025
- El Programa de Apoyo a la Internacionalización – PAI y su Reglamento.
- La Agenda de Competitividad 2014 – 2018 del Consejo Nacional de Competitividad.

De igual manera, se ha desarrollado en coordinación con especialistas del sector para validar los datos presentados.

Finalmente, este documento pretende ser una hoja de ruta para lograr la Internacionalización del Subsector de Animación Digital en el Perú estando a la par con países como Chile, Colombia, Brasil y Argentina y estando alineado al Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) del Perú.





I. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico es una metodología que ayuda a la organización a adaptarse a entornos sociales estables o cambiantes desarrollando una estructura que le permita obtener los objetivos corporativos en tiempos determinados (Bobadilla, 2015)¹.

El proceso de planeamiento estratégico está compuesto de una serie de actividades a desarrollar de manera secuencial con la finalidad que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida.

Son tres etapas²:

- a) Formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada.
- b) Implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa.
- c) Evaluación y Control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales.

Es importante resalta que este proceso es interactivo pues participan muchas personas en su elaboración e iterativo, pues genera una retroalimentación constante (Cam, Di Tolla, Fernández y Palomino, 2012).

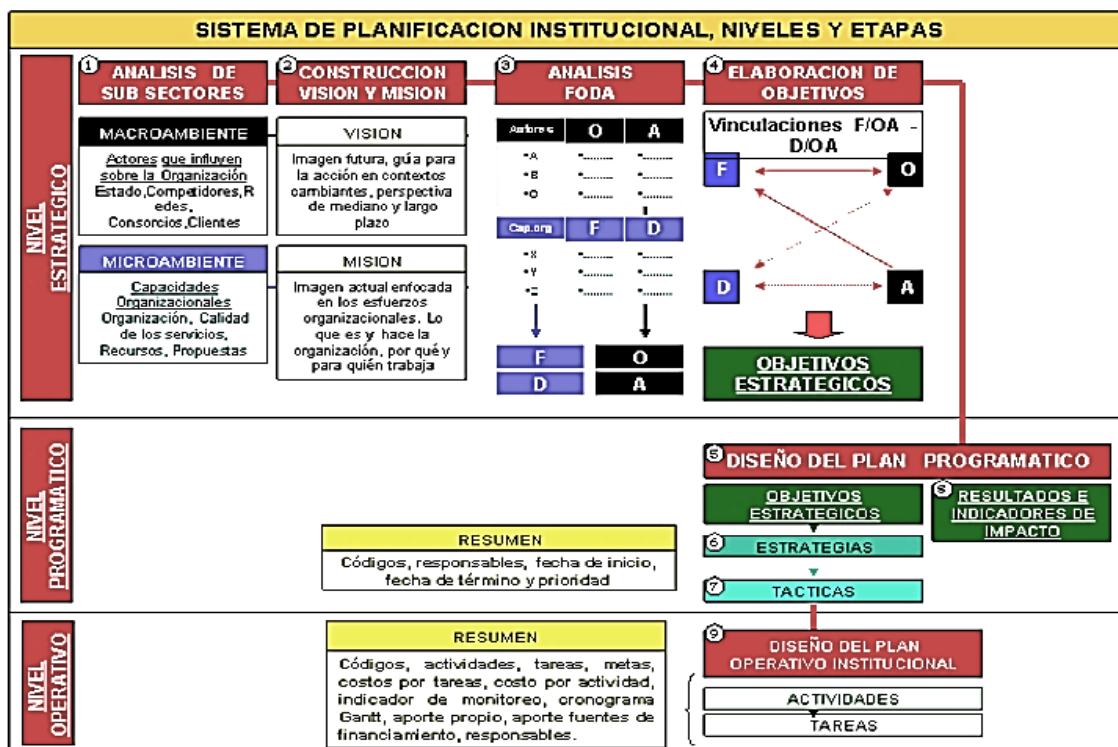
¹ Bobadilla D., Percy. (2015). *Planeamiento Estratégico para el Sector Público*. Lima, Perú: Escuela de Gobierno y Políticas Públicas. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP.

² Cam S., M; Di Tolla M., R; Fernández R., P. y Palomino H., Liz. (2012). *Planeamiento Estratégico del Distrito de Surquillo*. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Escuela de Posgrado. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4545>





EN LA FIGURA N° 1 OBSERVAMOS EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, SUS NIVELES Y ETAPAS.



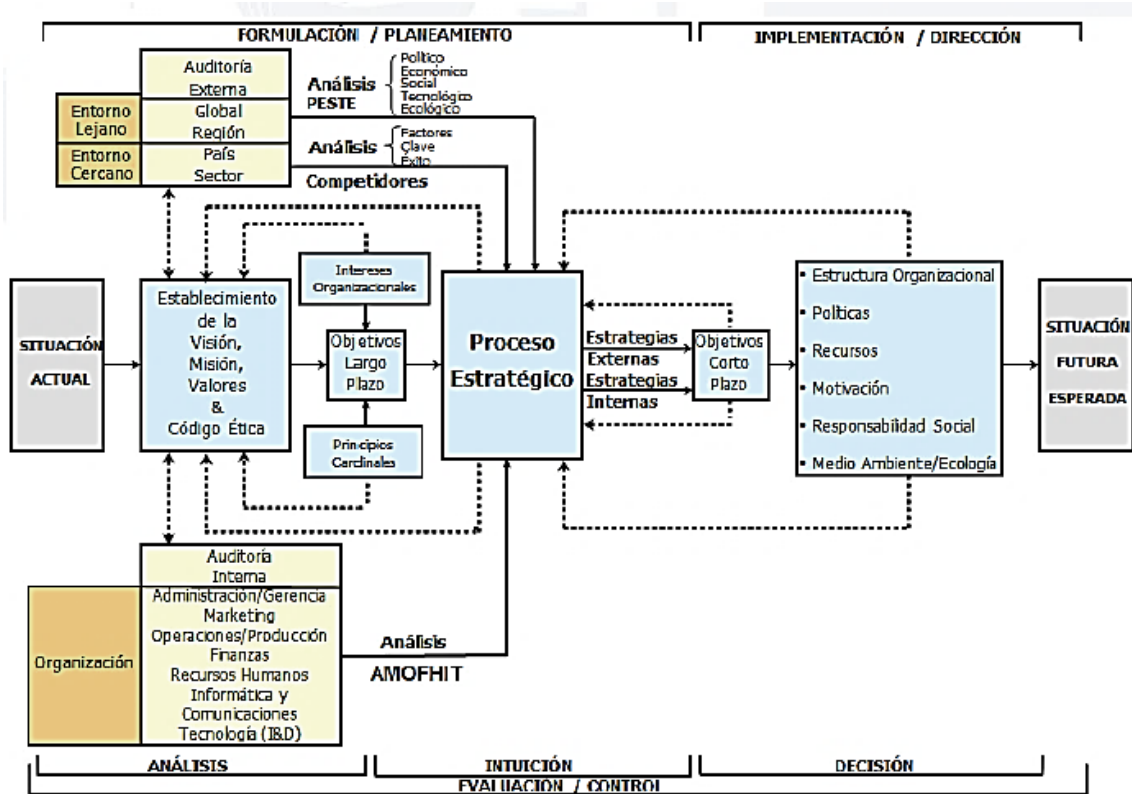
Fuente: Bobadilla (2015)

En la Figura N° 2 también podemos apreciar el modelo secuencial para la elaboración del planeamiento estratégico.

El presente documento llegará hasta la Formulación que se señala en el Nivel Estratégico de la Figura N° 1 o al Nivel de Formulación/Planeamiento de la Figura N° 2.



Figura N° 2: MODELO SECUENCIAL DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO³



Fuente: D'Alessio, 2008.

Como lo señala Cam, et. al. 2012:

El planeamiento estratégico inicia con la evaluación externa para determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTEL (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas/Legales).

De dicho análisis obtenemos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores (...).

³ Cam et. al.(2012)



Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito (...) facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

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

Las matrices presentadas MEFE, MEFI, MPC (...) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo.

Es importante señalar que la MPC: *"nos muestra (...) la importancia de unos factores internos y externos en el desempeño de competidores de una industria en particular"* (Bernedo y Villanueva, 2013)⁴:

⁴ Bernedo R., P y Villanueva C., Julio. (2013). *Plan Estratégico empresarial de Natura: 2006-2010*. Universidad del Pacífico - UP. Escuela de Postgrado. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/269/Pedro_Tesis_maestria_2013.pdf?sequence=1



II. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se está hablando cómo las industrias creativas -sector asociado a los bienes y servicios culturales llamado Economía Naranja- está logrando ser un importante referente en el incremento del PBI⁵ y del nivel de empleo en diferentes países del mundo.

El Banco Interamericano de Desarrollo –BID⁶- señala que “la Economía Naranja” abarca a las industrias culturales y creativas que pueden mejorar la productividad de los sectores tradicionales -educación, transporte, etc.- y fomentar la formación de nuevos talentos para incrementar la competitividad de las economías de la región. Está compuesta por: a) la economía cultural y las industrias creativas y b) las áreas de soporte para la creatividad.

Los servicios basados en la creatividad generaron, a nivel mundial, 547 000 millones de dólares, en el 2012 (UNCTAD⁷) y 29.5 millones de empleos. Y en América Latina y el Caribe, la Economía Naranja, significó 1.9 millones de empleos en el 2015 “comparables con los que genera toda la economía de Uruguay o Costa Rica⁸”.

Para el Perú la Economía Naranja aportó 4.7 mil millones de dólares en el 2011 y empleó a 660 mil empleos superando ligeramente a Chile, como se aprecia en la Tabla N° 1. Esto significa que aportó 2,7% al PBI del Perú según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

⁵ Como señala el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Producto Bruto Interno (PBI) mide el valor monetario de los bienes y servicios finales -es decir, los que adquiere el consumidor final- producidos por un país en un período determinado (por ejemplo, un trimestre o un año), y cuenta todo el producto generado dentro de las fronteras. Abarca los bienes y servicios producidos para la venta en el mercado (...).

⁶ BID. (2017). *El BID lanza el e-book “Economía Naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe”*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2017-07-13/economia-naranja-innovaciones-de-lac,11841.html>

⁷ Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD

⁸ Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2016). *Panorama laboral 2016 América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_537803.pdf





Tabla N° 1: CONTRIBUCIÓN DE LA ECONOMÍA NARANJA AL PBI Y AL EMPLEO

País	Contribución al PBI (miles de millones dólares)	Contribución al empleo (miles de trabajadores)
Argentina	US\$ 17.08	550
Brasil	US\$ 66.87	1 730
Colombia	US\$ 11.00	1 160
Chile	US\$ 3.98	170
México	US\$ 55.01	5 280
Perú	US\$ 4.72	660

Fuente: BID (2013)

Vemos como Chile y Perú tienen una contribución menor de las industrias creativas a sus economías evidenciando una necesidad de mayor financiamiento. Para Colombia la animación digital y los videojuegos representan una alternativa productiva para un centenar de empresas audiovisuales en Bogotá⁹. En el Perú este sector ha logrado gran visibilidad pues está moviendo la economía a través del incremento del PBI, generando nuevos puestos de trabajo, incrementando las exportaciones e importaciones.

De igual forma, el sector audiovisual está adquiriendo gran relevancia económica debido a su fuerte demanda lo cual se puede evidenciar en la Tabla N° 2, donde las principales habilidades que buscarán las empresas -en el 2020- en sus colaboradores serán la creatividad. (Foro Económico Mundial, 2016)¹⁰.

⁹ Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *Diagnóstico y Plan de Acción para la Industria de Animación Digital y Videojuegos de Bogotá*. Recuperado de <https://colombiadigital.net/images/stories/animatic/estudio/Estudio-Sector-Animaci%F3n-Digital-y-Videojuegos-Bogot%E1.pdf>

¹⁰ Foro Económico Mundial. (2016). *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf





Tabla N° 2: LAS 10 HABILIDADES QUE SE NECESITARÁN PARA EL TRABAJO

Habilidades para el trabajo (2015)	Habilidades para el trabajo (2016)
1. Solución de problemas complejos	Solución de problemas complejos
2. Coordinación con los demás	Pensamiento crítico
3. Gestión de personas	CREATIVIDAD
4. Pensamiento crítico	Manejo de personas
5. Negociación	Coordinación con los demás
6. Control de Calidad	Inteligencia emocional
7. Orientación al servicio	Juicio y toma de decisiones
8. Juicio y toma de decisiones	Orientación al servicio
9. Buen oyente	Negociación
10. CREATIVIDAD	Flexibilidad cognitiva

Fuente: Foro Económico Mundial (2016).

Elaboración: A partir del informe del BID de la “Economía Naranja”.

Es importante señalar que:

(...) Una de las razones que explican las marcadas diferencias productivas en la producción nacional y de otros países, se asocia a los incentivos a la producción con los que cuenta la industria de los principales países productores. De acuerdo con la UNESCO (2013) la industria de cine en los principales países productores recibe subsidios directos o indirectos, ya sea de agencias cinematográficas nacionales, comisiones de cine, o fondos especiales dedicados a la producción de cine nacional (...)

En términos relativos, en comparación con países como Argentina o Brasil, la producción peruana cuenta con un apoyo por parte del Estado aún insuficiente, tanto en términos financieros, como en términos normativos e institucionales (...) ¹¹.

¹¹ Universidad del Pacífico – UP. (2017), et. al. Página 8





De igual forma, experiencias exitosas en animación digital como en Colombia con la empresa 7GLab: *“Zambo Dendé: es el primer superhéroe latinoamericano con raíces africanas e indígenas ideado por la empresa colombiana 7GLab. Un proyecto transmedia que incluye un videojuego, serie animada, serie televisiva, cortometraje animado, largometraje, cómic, aplicaciones (apps) interactivas y una línea de juguetes. El proyecto cuenta con el respaldo de Disney y Fox Colombia. Es una producción ciento por ciento colombiana, y todos los escenarios y ambientes son creados a través de la animación digital”*.¹²

En México con la empresa *Ánima Estudios* siendo el estudio de animación con más experiencia y conocimiento en América Latina: *“(…) ha producido varios largometrajes taquilleros y premiados, entre los que se encuentran Don Gato y su pandilla, La leyenda de las momias de Guanajuato y Guardianes de Oz. Trabaja en la producción de exitosas series para televisión como El Chavo, El Chapulín Colorado y Generación Fairytale. Es el primer estudio en Latinoamérica en producir una serie original para Netflix”*.¹³

En el Perú¹⁴ en el 2004 se estrenó el primer largometraje en 3D de la región titulado *“Piratas en el Callao”* de la empresa Alpamayo Entertainment y otro gran éxito fue el 2012 con *“Rodencia y el diente de la princesa”*, largometraje animado de Red Post Animation Studio, producido [íntegramente en 3D](#). Y para este año 2017 se estrenará *“Condorito”* de la empresa Aronnax and Pajarraco Films¹⁵. Cabe señalar que el subsector de animación digital tiene 2 principales actividades: a) Producción Original, siendo el Perú un referente de largometrajes de animación digital 3D y b) Servicios a terceros, para animación publicitaria; principalmente.

¹² Universidad del Pacífico – UP. (2017), et. al. Página 108

¹³ Universidad del Pacífico – UP. (2017), et. al. Página 112

¹⁴ Diagnóstico para el Subsector de Animación Digital en el Perú.

¹⁵ Aronnax. Recuperado de <http://www.aronnax.pe/news>





III. ESTADO PERUANO

Es importante señalar que el Planeamiento Estratégico del subsector de Animación Digital estará alineado a los principales programas del Estado peruano como son el PENX, el PAI, Perú Service Summit y Promex; entre otros.

PENX 2025¹⁶

El Estado peruano en el año 2003, a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) con la participación de las entidades del sector público y privado vinculadas al comercio exterior, impulsaron la implementación del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX). Este fue actualizado al 2025 teniendo como Visión y Misión la siguientes:

Visión:

Perú, país que consolida su presencia global mediante la internacionalización de sus empresas y de su oferta exportable de bienes y servicios, de manera competitiva, sostenible y diversificada

Misión:

Desarrollar bienes y servicios exportables, apoyando los esfuerzos empresariales para incrementar la competitividad, productividad, diversificación y sostenibilidad en el aprovechamiento de las oportunidades derivadas de la inserción del país en la economía global, y articulando a los diferentes niveles de gobierno con el sector privado y académico

Para lograr la Visión y Misión planteadas se definieron 5 objetivos estratégicos:

1. Mejorar la competitividad del sector exportador.
2. Incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones no tradicionales.
3. Promover la internacionalización de las empresas peruanas.
4. Desarrollar la exportación de servicios.
5. Desarrollar y posicionar al Perú como una plataforma de exportación regional: productiva, logística y de servicios.

¹⁶ Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) al 2025. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2025/>



A su vez, bajo 4 pilares fundamentales:

1. Desarrollo de una oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible.
2. Diversificación de mercados e internacionalización de la empresa.
3. Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional.
4. Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.

PAI¹⁷

El Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) es un instrumento operativo de cofinanciamiento para fortalecer, promover e incentivar el proceso de internacionalización de las MIPYME peruanas. Se enmarca dentro del PENX 2025 y se encuentra alineado con la Agenda de Competitividad 2014 – 2018 del Consejo Nacional de Competitividad¹⁸.

Tiene por finalidad: *“fortalecer, promover e incentivar la internacionalización de las MIPYME peruanas contribuyendo a mejorar su competitividad, minimizando sus riesgos y optimizando sus capacidades y habilidades de gestión en proyectos de comercio exterior. De esta manera, se busca aumentar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios; y sus mercados de destino, que contribuya a lograr el posicionamiento en el exterior de los bienes y servicios producidos en el país”*.

Programa Perú Service Summit¹⁹

Es el evento especializado que reúne a lo mejor de la oferta de contenidos y soluciones empresariales del sector de servicios, convirtiéndola en la principal plataforma de negocios para el comercio en la región Latinoamericana.

Es una herramienta de promoción comercial eficaz que permite aprovechar múltiples contactos comerciales reunidos en un solo ambiente, potenciando así las oportunidades de negocio y alianzas estratégicas. La Rueda de Negocios del Perú Service Summit tiene como

¹⁷ MINCETUR. (2016). *Reglamento Operativo del PAI*. Programa de Apoyo a la Internacionalización – PAI. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de <http://pai.org.pe/es/nosotros/que-es-el-pai/>

¹⁸ Consejo Nacional de Competitividad (CNC). (2015). Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Institucional/PPT-Avance-Agenda-Competitividad-A_Diciembre_2015.pdf

¹⁹ Recuperado de <http://www.peruservicesummit.com/que-es>



objetivo generar oportunidades de negocio y relaciones comerciales duraderas entre exportadores y contratantes o inversionistas internacionales.

PROMEX: Programa de Mercados Externos²⁰

Las empresas de servicios nacen globales y, por las características del mercado, muchas de ellas deben optar por establecerse internacionalmente. Es así que se diseña el Programa de Mercados Externos – PROMEX, como una potente herramienta para el desarrollo del mercado que combina instrumentos de la inteligencia de mercados y de la promoción comercial para contribuir a acelerar la decisión de internacionalizar a las empresas.

El programa tiene tres etapas: cada una de ellas busca acercar al empresario con el mercado, de manera que contribuye a definir una estrategia de ingreso que permite determinar la conveniencia o no de establecerse en el mercado objetivo. Así, el PROMEX tiene un componente a través del cual ha permitido establecer con las empresas de software dos Centro de Negocios en Panamá y Brasil, y de esta manera se ha logrado una presencia física con plataformas comerciales para las pymes peruanas.

Los principales beneficios para las empresas peruanas de participar en el PROMEX son:

- Participar de forma activa en las actividades de internacionalización a costo reducido.
- Disponer de un gestor del Grupo Piloto Exportador para generar diversas oportunidades comerciales en el mercado objetivo.

²⁰ Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX. (2016). Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Per%C3%BA%20summit%2023nov%20vf.compressed.pdf>



IV. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES (O) Y AMENAZAS (A)

Para determinar las Oportunidades y Amenazas del mercado se tomaron como referencia los siguientes documentos:

- Diagnóstico para el Subsector de Animación Digital en el Perú.
- Diagnóstico y Plan de Acción para la Industria de Animación Digital y Videojuegos de Bogotá – Cámara de Comercio de Bogotá.
- Impacto Económico del Sector Cinematográfico y Audiovisual y Análisis Costo-Beneficio de la Implementación del Anteproyecto de la Ley de la Cinematografía y el Audiovisual.
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID. “Economía Naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe”.
- El Plan Estratégico Nacional Exportador – PENX 2025
- El Programa de Apoyo a la Internacionalización – PAI y su Reglamento.
- La Agenda de Competitividad 2014 – 2018 del Consejo Nacional de Competitividad.

Se procedió a elaborar un listado de Oportunidades y Amenazas para luego, en trabajo coordinado, analizar las principales que, posteriormente, serían la base para desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

La evaluación externa es muy importante porque:

1. Permite conocer la posición actual de la organización
2. Permite conocer tendencias futuras y oportunidades para la organización
3. Permite conocer la posición de los competidores
4. Permite tener una base sólida para tomar una posición estratégica
5. Revela las oportunidades y amenazas clave
6. El propósito es ofrecer información relevante para la formulación de estrategias que permitan ventajas sobre los competidores y conocer los factores clave para el éxito de la empresa

Se desarrolló un listado que mostramos a continuación, sin orden de prioridad:

Tabla N° 3: LISTADO DE OPORTUNIDADES DEL SUBSECTOR DE ANIMACIÓN DIGITAL

OPORTUNIDADES (O)
MAYOR TENDENCIAS DE CRECIMIENTO DEL SUBSECTOR ANIMACION DIGITAL
ALINEAMIENTO AL PLAN ESTRATEGICO NACIONAL EXPORTADOR - PENX 2025
FUENTES DE FINANCIAMIENTO CON EL PROGRAMA DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN - PAI (CON PROGRAMAS PROMOVIDOS POR EL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN): EL ESTADO PERUANO, ESTÁ IMPULSANDO Y GENERANDO INCENTIVOS PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍAS (CONCYTEC Y PROMPERÚ)
PAÍSES DE LATINOAMÉRICA ESTÁN APOSTANDO POR LA INVERSIÓN EN EL DESARROLLO DE ESTE SECTOR DEBIDO A LA DEMANDA CRECIENTE DE SUS SERVICIOS
POSIBILIDAD DE DIFUSIÓN DEL PERU COMO IMPORTANTE PRODUCTOR DE LARGOMETRAJES EN LATINOAMERICA
APOYO DEL ESTADO AL CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES: PROMPERU, MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE LA PRODUCCION Y EL SECTOR ACADEMICO
MAYOR DEMANDA EN LATINOAMERICA EN: DESARROLLO DE CONTENIDO ORIGINAL PARA SU POSTERIOR PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN. Y TAMBIEN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ANIMACIÓN A TERCEROS
LOS INGRESOS POR REGALIAS REPRESENTARÍAN UN GRAN BENEFICIO PARA LAS EMPRESAS RELACIONADA A LA PRODUCCION DE CONTENIDO
ESTRUCTURA LEGAL PERUANA CONSOLIDADA REFERENTE A LOS DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL
LANZAMIENTO DEL ESTADO PERUANA DEL PROGRAMA DE APOYO A CLUSTERS (PAC)
ALTAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DEL SECTOR DE ANIMACIÓN DIGITAL AL 2021

NUEVO RÉGIMEN MYPE TRIBUTARIO (NRMT): 2017

CEPLAN: EL IMPACTO DE LAS INDUSTRIAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL SOBRE EL EMPLEO TIENE UN POTENCIAL DE CRECIMIENTO PARA EL 2021 DE 41%- 49% DEL TOTAL NACIONAL. (REVISAR INFORME DE 15/SET: IMPACTO DE INDUSTRIAS CREATIVAS)

LEY Nº 30309 “LEY DE PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA” DONDE PODRIA PARTICIPAR LA INDUSTRIA CREATIVA.

EL 2017 EL DIRECTORIO EJECUTIVO DEL BANCO MUNDIAL APROBÓ UN FINANCIAMIENTO POR US\$45 MILLONES PARA FORTALECER EL SISTEMA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (CTI) DEL PERÚ (DUPLICADO COPN 033)

APROVECHAR DE FORMA PLANIFICADA Y EFECTIVA LOS FONDOS DAFO/MINISTERIO DE CULTURA (GOB. PERUANO)

LEY DE LA CINEMATOGRAFÍA PERUANA Y EL ACUERDO LATINOAMERICANO DE COPRODUCCIÓN CINEMATOGRAFICA

POSIBILIDAD DE MASIFICAR LAS PLATAFORMAS DIGITALES Y VOD PARA PRODUCCIONES ORIGINALES

CANALES INTERNACIONALES BUSCAN Y DESARROLLAN CONTENIDO ORIGINAL EN LATINOAMERICA: CARTOON NETWORK, NICKLODIUN, DISCOVERY KIDS, NETFLIX, ETC.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO ALTERNATIVAS COMO PROYECTOS DE IMPULSO A LA INNOVACIÓN

ESTABILIDAD CAMBIARIA PARA TRABAJAR A MEDIANO Y LARGO PLAZO CON EMPRESAS EXTRANJERAS

LA ZONA HORARIA ES IMPORTANTE PARA OFRECER LOS SERVICIOS PUBLICITARIOS A NIVEL INTERNACIONAL

APROVECHAMIENTO DE LOS ACUERDOS COMERCIALES: ALIANZA DEL PACÍFICO

POSIBILIDAD DE AGREMIACIÓN DE LAS EMPRESAS PARA MEJORAR CONDICIONES DEL MERCADO

Tabla N° 4: LISTADO DE AMENAZAS DEL SUBSECTOR DE ANIMACIÓN DIGITAL

AMENAZAS (A)
DEMANDA INTERNA LIMITADA PARA PRODUCCIONES ORIGINALES COMO SERVICIOS A TERCEROS
DEFICIENTE VALORACION, EN PRECIO, QUE LE DAN A LOS SERVICIOS DE ANIMACION DIGITAL LOCAL
ESCASAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO PUBLICO DEBIDO A LOS BAJOS RECURSOS COMPARATIVAMENTE CON EL EXTRANJERO
ESCASAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO PRIVADO POR LOS BAJOS RECURSOS COMPARATIVAMENTE CON EL EXTRANJERO
LA INFORMALIDAD EN LOS SISTEMAS DE PAGOS DE LOS CLIENTES DEL MERCADO LOCAL
LA FORMACION ACADEMICA DE ANIMACION DIGITAL ESTA LIGADA A CARRERAS TECNICAS Y A POCAS UNIVERSIDADES
LA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS SIN MAYOR CONOCIMIENTO DEL MERCADO
MAL DIRECCIONAMIENTO DEL FINANCIAMIENTO DEL ESTADO HACIA DEL SECTOR DE ANIMACION
LAS EMPRESAS PROMOTORAS DE PRODUCCION ORIGINAL NO CUENTAN CON ESTUDIOS DE MERCADO, PLANES DE NEGOCIO QUE LES PERMITAN SER CONSIDERADOS COMO OPCIONES DE FINANCIAMIENTO
LOS LARGOMETRAJES SON MUY COSTOSOS Y EMPLEAN MUCHO TIEMPO
AMENAZA DE COMPETIDORES REGIONALES COLOMBIA, ARGENTINA, BRASIL Y CHILE POR SUS SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO, RECONOCIMIENTO DEL ESTADO COMO SECTOR, ALINEACIÓN Y ASOCIATIVIDAD CON EL SECTOR EDUCATIVO Y APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN LO QUE RESTA COMPETITIVIDAD
ARGENTINA TIENE PROFESIONALES MUY BIEN FORMADOS EN ANIMACIÓN
ESTANCAMIENTO DE PROYECTOS DE ANIMACION INICIADOS



V. ANÁLISIS DE FORTALEZAS (F) Y DEBILIDADES (D)

Para determinar las Fortalezas y Debilidades de la empresa se tomaron como referencia los siguientes documentos:

- Diagnóstico para el Subsector de Animación Digital en el Perú.
- Diagnóstico y Plan de Acción para la Industria de Animación Digital y Videojuegos de Bogotá – Cámara de Comercio de Bogotá.
- Impacto Económico del Sector Cinematográfico y Audiovisual y Análisis Costo-Beneficio de la Implementación del Anteproyecto de la Ley de la Cinematografía y el Audiovisual.
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID. “Economía Naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe”.
- El Plan Estratégico Nacional Exportador – PENX 2025
- El Programa de Apoyo a la Internacionalización – PAI y su Reglamento.
- La Agenda de Competitividad 2014 – 2018 del Consejo Nacional de Competitividad.

Se procedió a elaborar un listado de Fortalezas y Debilidades para luego, en trabajo coordinado, analizar las principales que, posteriormente, servirían de base para desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

La evaluación interna es muy importante porque:

Se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas.

Se desarrolló un listado que mostramos a continuación, sin orden de prioridad.

Tabla N° 5: LISTADO DE FORTALEZAS DEL SUBSECTOR DE ANIMACIÓN DIGITAL

FORTALEZAS (F)
EXPERIENCIA EN EL MERCADO INTERNACIONAL: 6 FIRMAS ESPECIALIZADAS EXPORTAN SERVICIOS DE ANIMACIÓN DIGITAL
ALREDEDOR DEL 50% DE LAS EMPRESAS PERUANAS TIENEN MAS DE 7 AÑOS EN EL SECTOR DE ANIMACION DIGITAL: EXPERIENCIA
EL SUBSECTOR ES EXPERIMENTADO EN PRODUCCIONES ORIGINALES: LARGOMETRAJES
LAS EMPRESAS PERUANAS DEL SUBSECTOR, A NIVEL REGIONAL, CUENTAN CON MAYOR NUMERO DE PELICULAS EN 3D EXHIBIDAS COMERCIALMENTE EN EL MERCADO INTERNACIONAL
EL SUBSECTOR ES COMPETITIVO EN ANIMACIÓN DE PERSONAJES 2D Y 3D: SERVICIOS DE PRODUCCION DE CONTENIDOS
EL SUBSECTOR ES COMPETITIVO EN ANIMACIÓN PUBLICITARIA
GENERACION DE NUEVOS SERVICIOS ACORDES DE LA DEMANDA DEL MERCADO LOCAL: MATERIAL AUDIOVISUAL INSTITUCIONAL
LA ANIMACION 3D REPRESENTA EL 50% DE LOS INGRESOS DE LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR: EN CRECIMIENTO LOS ULTIMOS 3 AÑOS
LA ANIMACION 2D REPRESENTA EL 25% DE LOS INGRESOS DE LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR: EN CRECIMIENTO LOS ULTIMOS 3 AÑOS
EXPERIENCIA EXPORTANDO SERVICIOS A PAISES COMO RUSIA, ESPAÑA, COLOMBIA, MEXICO, EEUU Y CHILE
EN LOS SERVICIOS A TERCEROS LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR CUMPLEN CON LOS TIEMPOS DE ENTREGA, SON DE ALTA CALIDAD Y TIENEN UN PRECIO COMPETITIVO
LAS EMPRESAS DE ANIMACION QUE TRABAJAN DIRECTAMENTE CON LAS EMPRESAS (SIN INTERMEDIARIO) HAN TENIDO BUENAS EXPERIENCIAS EN LOS SECTORES DE CONSUMO MASIVO, ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN, BELLEZA Y BIENESTAR, INDUSTRIAS EXTRACTIVAS, CANALES DE TELEVISIÓN Y EL ESTADO
SUELDOS DEL SECTOR ESTÁN, EN PROMEDIO, EN CRECIMIENTO
EXISTEN INICIATIVA DE ASOCIATIVIDAD QUE AGRUPA A LA MAYOR PARTE DE LAS EMPRESAS DE ANIMACION PERUANA: PERU ANIMATION
EL NIVEL DE INFRAESTRUCTURA Y ACCESO A SOFTWARE ESPECIALIZADO POR PARTE DEL SUBSECTOR ES ADECUADO
LOS INGRESOS POR EXPORTACION DE SERVICIOS SE QUINTUPLICARON (480%) EL 2015 Y 2016

TABLA N° 6: LISTADO DE DEBILIDADES DEL SUBSECTOR DE ANIMACIÓN DIGITAL

DEBILIDADES (D)
DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO INTERNACIONAL EN CUANTO A LA OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS: 3/14 EMPRESAS SÓLO EXPORTAN.
ES UNA INDUSTRIA PEQUEÑA Y CRECE LENTAMENTE EN COMPARACION CON PAISES DE LA REGION
NO TRABAJAN EN EQUIPO SINO INDIVIDUALMENTE LO QUE LES QUITA PODER DE NEGOCIACIÓN
LAS EMPRESAS DE ANIMACION DIGITAL TIENEN MALA GESTION COMERCIAL Y EMPRESARIAL: LOS DUEÑOS DE LAS EMPRESAS ASUMEN MULTIPLES TAREAS PARA REDUCIR LOS COSTOS, DESENFOCANDOSE EN BUSCAR CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS
LAS EMPRESAS NO CUENTAN CON UNA ESTRATEGIA COMERCIAL O DE MARKETING SOLIDA QUE LES PERMITA ACCEDER A NUEVOS MERCADOS INTERNACIONALES
LA EXPERIENCIA A NIVEL INTERNACIONAL ES SÓLO REACTIVA: LOS CLIENTES BUSCARON LOS SERVICIOS POR INTERNET O FUE POR RECOMENDACIONES DIRECTAS
LAS EMPRESAS EVIDENCIAN UN ALTO GRADO DE DESCONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO DE EXPORTACION DE SERVICIO E IMPLICACIONES TRIBUTARIAS, LEGALES Y FINANCIERAS
LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR PREFIEREN CONSOLIDARSE PRIMERO EN EL MERCADO LOCAL ANTES QUE ATENDER A MERCADOS INTERNACIONALES: NO SE SIENTEN COMPETITIVAS
ALTO INDICE DE ROTACION DE PERSONAL POR LOS MENORES TIEMPOS DE TRABAJO
DESCONOCIMIENTO DEL PERFIL DE LA DEMANDA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN
SE MANEJA SOFTWARE PIRATA LO CUAL ATENTA CONTRA LOS DERECHOS DE PROPIEDAD A NIVEL INTERNACIONAL
ILIQUIDEZ GENERADA POR LOS PROCESOS DE NEGOCIACION TEDIOSOS CON LOS SERVICIOS PUBLICITARIOS



VI. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos conocida como MEFE:

1. Analiza las Oportunidades y Amenazas de la industria en la cual se desenvuelve la empresa
2. El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que benefician a la empresa y las amenazas que deben evitarse
3. El objetivo principal de la MEFE es identificar las principales variables, lo que se resume en una matriz de resultados cuantificados que permite a los gerentes evaluar el estado de la empresa en relación al entorno.

La Matriz EFE desarrollada muestra niveles superiores al promedio que es de 2.5 con un valor obtenido de 3.30 lo cual indica que la empresa tiene grandes oportunidades en el mercado.

TABLA N° 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACION	PONDERACION
FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
O1	ALINEAMIENTO AL PLAN ESTRATEGICO NACIONAL EXPORTADOR - PENX 2025	0.10	4	0.40
O2	DIFUSIÓN Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL ESTADO PERUANO PENX, PAI, PERU SERVICE SUMMIT PROMOVIDOS POR EL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, CONCYTEC, MINISTERIO DE CULTURA, PROMPERÚ Y EL SECTOR ACADÉMICO	0.10	4	0.40
O3	MAYOR DEMANDA EN LATINOAMERICA EN: DESARROLLO DE CONTENIDO ORIGINAL PARA SU POSTERIOR PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN. Y TAMBIEN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ANIMACIÓN A TERCEROS	0.10	4	0.40
O4	IMPULSO DEL SUBSECTOR DE ANIMACION DIGITAL DEBIDO A LA NUEVA LEY DE LA CINEMATOGRAFIA Y AUDIOVISUAL	0.05	4	0.20
O5	TENDENCIA DE LOS CANALES INTERNACIONALES PARA BUSCAR Y DESARROLLAR CONTENIDO ORIGINAL EN LATINOAMERICA: CARTOON NETWORK, NICKLODIUN, DISCOVERY KIDS, NETFLIX, ETC.	0.05	4	0.20
O6	VENTAJAS GENERADAS POR NUESTRA ZONA HORARIA (PERUANA) PARA OFRECER LOS SERVICIOS PUBLICITARIOS A NIVEL INTERNACIONAL	0.05	3	0.15
O7	APROVECHAMIENTO DE LOS ACUERDOS COMERCIALES: ALIANZA DEL PACÍFICO	0.05	4	0.20
O8	POSIBILIDAD DE AGREMIACIÓN DE LAS EMPRESAS PERUANAS PARA LOGRAR MEJORES CONDICIONES DE NEGOC	0.10	4	0.40
		0.60		2.35

AMENAZAS				
FACTORES CLAVES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACION	PONDERACION
A1	DEMANDA INTERNA LIMITADA Y POCA VALORACIÓN POR PARTE DE LAS EMPRESAS PERUANAS PARA LAS PRODUCCIONES ORIGINALES Y SERVICIOS QUE GENERAN ILIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR	0.10	2	0.20
A2	AMENAZA DE COMPETIDORES REGIONALES COLOMBIA, ARGENTINA, BRASIL Y CHILE POR SUS SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO, EXPERIENCIA, RECONOCIMIENTO DEL ESTADO COMO SECTOR, ALINEACIÓN Y ASOCIATIVIDAD CON EL SECTOR EDUCATIVO Y APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN LO QUE RESTA COMPETITIVIDAD	0.10	3	0.30
A3	ESCASA OFERTA ACADEMICA EN ANIMACION DIGITAL POR PARTE DE LOS INSTITUTOS Y UNIVERSIDADES Y NO ACORDE A LAS DEMANDAS DEL MERCADO LOCAL E INTERNACIONAL	0.05	2	0.10
A4	ALTA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS SIN EXPERIENCIA QUE SATURAN EL MERCADO PERUANO	0.05	3	0.15
A5	LA PRODUCCIÓN DE LARGOMETRAJES ES MUY COSTOSA Y EMPLEAN MUCHO TIEMPO, POR LO CUAL SE NECESITA DE UN MAYOR Y MEJOR GRADO DE FINANCIAMIENTO PARA EVITAR SU ESTANCAMIENTO EN COMPARACIÓN CON PAÍSES DE LATINOAMERICA	0.10	2	0.20
		0.4		0.95
TOTAL MATRIZ MEFÉ		1		3.30



VII. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo y a una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2008)²¹.

Para el desarrollo del Benchmark entre Perú, Colombia y Chile se realizaron las siguientes actividades:

1. Entrevistas a empresas prestadoras de servicios y productoras de animación chilenas (Carburadores, Wildbunch, Dino Gorila, Typpo, Sulfurica, Zumbastico, Punk robot).
2. Asesoría y constante comunicación con el Presidente de Gremio de Animación de Chile -ANIMACHI- el Sr. Patricio Escala, que validará el análisis.
3. Asesoría y constante comunicación con el presidente de la Asociación de Animación de Colombia - ASIFA Colombia-, el Sr. Ricardo Arce, que validará el análisis. Se analizaron estudios sectoriales colombianos como:
 - a. Estructura organizacional de Pro imágenes Colombia
 - b. Infografía de coproducciones señal Colombia
 - c. Diagnóstico de ADVJ (animación digital y video juegos Colombia)
 - d. Plan de acción para la industria de animación y videojuegos en Colombia
 - e. Informe ejecutivo de talento humano de industrias creativas
4. Análisis de la entrevista al representante de ProChile en Francia, en la Feria Internacional MIFA.
5. Investigación de sistemas de apoyo Público a la Producción.

Para el análisis comparativo de los países de Perú, Colombia y Chile en el sector de Animación que pretende identificar las oportunidades y brechas, aplicaremos la Matriz de Perfil Competitivo conocida como MPC que permite identificar a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra.

Hemos establecido 15 factores de éxito fundamentales, entre fortalezas y debilidades, que debemos comparar con los países en estudio para poder tomar acciones estratégicas; así:

²¹ Cam et. al (2012).



1. Alta experiencia en producción de películas exhibidas 3d en el mercado internacional.
2. Relación con el gobierno: financiamiento y promoción internacional.
3. Buenos servicios de animación publicitaria.
4. Experiencia en producción de series de tv.
5. Personal artístico-técnicos altamente calificado.
6. Respuesta rápida a la demanda del mercado local con nuevos servicios.
7. Relación calidad/precio/tiempo de entrega.
8. Intermediarios: relación directa con clientes.
9. Nivel de infraestructura y acceso a software especializado adecuado.
10. Gestión comercial y empresarial: estrategia comercial o de marketing sólida que les permita acceder a nuevos mercados internacionales.
11. Conocimiento de canales de distribución.
12. Conocimiento de implicancias tributarias.
13. Conocimiento de implicancias legales.
14. Conocimiento de implicancias financieras.
15. Procesos de negociación tediosos con los servicios publicitarios.



TABLA N° 8: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) PERÚ-CHILE-COLOMBIA

FORTALEZAS / DEBILIDADES		PERU			CHILE		COLOMBIA	
		PESO	CALIFIC.	PONDERAC.	CALIFIC.	PONDERAC.	CALIFIC.	PONDERAC.
1	ALTA EXPERIENCIA EN PRODUCCION DE PELICULAS EXHIBIDAS 3D EN EL MERCADO INTERNACIONAL	0.10	4	0.40	2	0,20	1	0,10
2	RELACIÓN CON EL GOBIERNO: FINANCIAMIENTO Y PROMOCION INTERNACIONAL	0.10	3	0.30	4	0,40	3	0,30
3	BUENOS SERVICIOS DE ANIMACIÓN PUBLICITARIA	0.05	3	0.15	4	0,20	4	0,20
4	EXPERIENCIA EN PRODUCCIÓN DE SERIES DE TV	0.05	1	0.05	4	0,20	3	0,15
5	PERSONAL ARTÍSTICO-TECNICOS ALTAMENTE CALIFICADO	0.05	2	0.10	4	0,20	3	0,15
6	RESPUESTA RAPIDA A LA DEMANDA DEL MERCADO LOCAL CON NUEVOS SERVICIOS	0.05	3	0.15	3	0,15	3	0,15
7	RELACION CALIDAD/PRECIO/TIEMPO DE ENTREGA	0.10	4	0.40	3	0,30	3	0,30
8	INTERMEDIARIOS: RELACION DIRECTA CON CLIENTES	0.05	1	0.05	3	0,15	3	0,15
9	NIVEL DE INFRAESTRUCTURA Y ACCESO A SOFTWARE ESPECIALIZADO ADECUADO	0.05	2	0.10	4	0,20	3	0,15
10	GESTION COMERCIAL Y EMPRESARIAL: ESTRATEGIA COMERCIAL O DE MARKETING SÓLIDA QUE LES PERMITA ACCEDER A NUEVOS MERCADOS INTERNACIONALES	0.10	2	0.20	3,5	0,35	3	0,30
11	CONOCIMIENTO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0.05	2	0.10	3	0,15	3	0,15
12	CONOCIMIENTO DE IMPLICANCIAS TRIBUTARIAS	0.05	2	0.10	3	0,15	2	0,10
13	CONOCIMIENTO DE IMPLICANCIAS LEGALES	0.05	2	0.10	3	0,15	3	0,15
14	CONOCIMIENTO DE IMPLICANCIAS FINANCIERAS	0.05	2	0.10	4	0,20	3	0,15
15	PROCESOS DE NEGOCIACION TEDIOSOS CON LOS SERVICIOS PUBLICITARIOS	0.10	2	0.20	2	0,20	2	0,20
		1.00		2.50		3,20		2,70



VIII. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos conocida como MEFE:

1. Está orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas.
2. Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas

La Matriz EFI desarrollada muestra niveles superiores al promedio que es de 2.5 con un valor obtenido de 3.15 lo cual indica una posición interna sólida.

TABLA N°9: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

FORTALEZAS		REGRESAR AL INICIO		
F1	LAS EMPRESAS PERUANAS DEL SUBSECTOR, A NIVEL REGIONAL, CUENTAN CON MAYOR NUMERO DE PELICULAS EN 3D EXHIBIDAS COMERCIALMENTE EN EL MERCADO INTERNACIONAL. ALTA EXPERIENCIA INTERNACIONAL	0.10	4	0.40
F2	EL SUBSECTOR ES MUY BUENO EN ANIMACIÓN PUBLICITARIA	0.05	3	0.15
F3	GENERACION DE NUEVOS SERVICIOS ACORDES DE LA DEMANDA DEL MERCADO LOCAL: MATERIAL AUDIOVISUAL INSTITUCIONAL	0.05	3	0.15
F4	EXPERIENCIA EXPORTANDO SERVICIOS A PAISES COMO RUSIA, ESPAÑA, COLOMBIA, MEXICO, EEUU Y CHILE	0.10	4	0.40
F5	EN LOS SERVICIOS A TERCEROS LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR CUMPLEN CON LOS TIEMPOS DE ENTREGA, SON DE ALTA CALIDAD Y TIENEN UN PRECIO COMPETITIVO	0.10	4	0.40
F6	LAS EMPRESAS DE ANIMACION QUE TRABAJAN DIRECTAMENTE CON LAS EMPRESAS (SIN INTERMEDIARIO) HAN TENIDO BUENAS EXPERIENCIAS EN LOS SECTORES DE CONSUMO MASIVO, ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN, BELLEZA Y BIENESTAR, INDUSTRIAS EXTRACTIVAS, CANALES DE TELEVISIÓN Y EL ESTADO	0.10	4	0.40
F7	EL NIVEL DE INFRAESTRUCTURA Y ACCESO A SOFTWARE ESPECIALIZADO POR PARTE DEL SUBSECTOR ES ADECUADO	0.05	2	0.10

DEBILIDADES

<u>DEBILIDADES</u>				
D1	LAS EMPRESAS DE ANIMACION DIGITAL TIENEN MALA GESTION COMERCIAL Y EMPRESARIAL: LOS DUEÑOS DE LAS EMPRESAS ASUMEN MULTIPLES TAREAS PARA REDUCIR LOS COSTOS, DESENFOCANDOSE EN BUSCAR CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS	0.10	3	0.30
D2	LAS EMPRESAS NO CUENTAN CON UNA ESTRATEGIA COMERCIAL O DE MARKETING SOLIDA QUE LES PERMITA ACCEDER A NUEVOS MERCADOS INTERNACIONALES	0.10	3	0.30
D3	LAS EMPRESAS EVIDENCIAN UN ALTO GRADO DE DESCONOCIMIENTO SOBRE EL PROCESO DE EXPORTACION DE SERVICIOS, DEL PERFIL DE LA DEMANDA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y DE LAS IMPLICACIONES TRIBUTARIAS, LEGALES Y FINANCIERAS	0.10	3	0.30
D4	ALTO INDICE DE ROTACION DE PERSONAL POR LOS MENORES TIEMPOS DE TRABAJO	0.05	1	0.05
D5	ILIQUIDEZ GENERADA POR LOS PROCESOS DE NEGOCIACION TEDIOSOS CON LOS SERVICIOS PUBLICITARIOS	0.10	2	0.20
	TOTAL MATRIZ MEFI	1		3.15



IX. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA-EXTERNA (MIE)

La matriz interna externa es una matriz de portafolio que grafica el resultado de las matrices EFE y EFI y permite determinar el tipo de estrategia que el subsector de Animación Digital debe realizar.

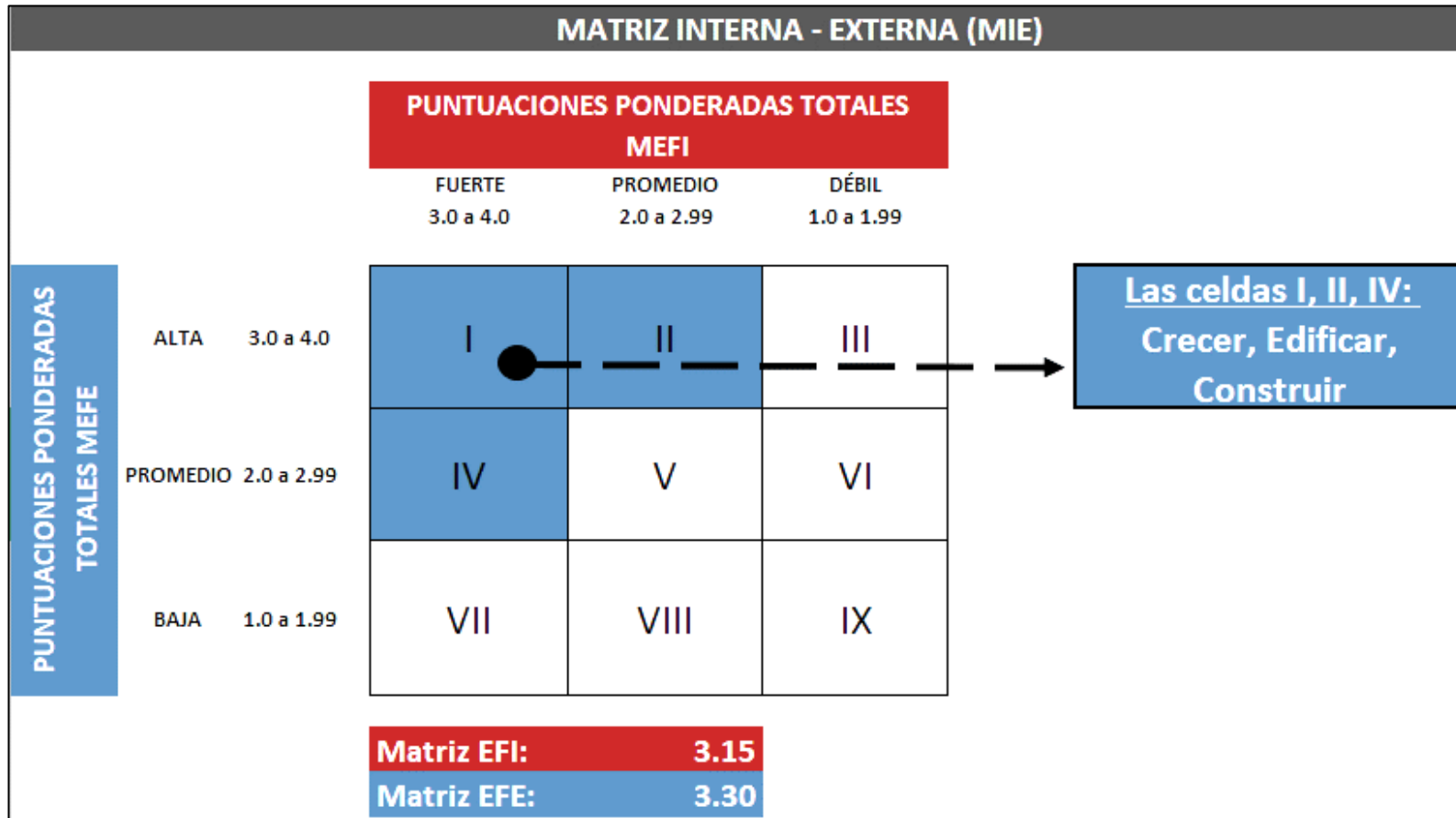
Para este caso, las estrategias a desarrollar se encuentran en el I cuadrante como puede verse en la Figura 3, **motivo por el cual se recomienda estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos.**

Esta matriz se basa en dos dimensiones: los totales ponderados de MEFE en el eje X, y los totales ponderados de MEFI en el eje Y, que permitirán definir estrategias dependiendo del cuadrante en que se ubique la intersección.

El resultado de la MEFE es 3.30, mientras que el resultado de la MEFI es 3.15 lo que ubica al punto de intersección en el cuadrante I que corresponde a estrategias “Crecer, Edificar y/o Construir como lo podemos apreciar en la Figura N° 3.

Resultado: en el caso del subsector de Animaciones Digitales las estrategias a emplear serán de Crecer, Edificar y/o Construir, es decir, se deben desarrollar estrategias Intensivas (Penetración de mercado, Desarrollo de Mercado y Desarrollo de producto) e Integrativas (Integración hacia atrás, Integración hacia adelante e Integración horizontal).

FIGURA N° 3: MATRIZ INTERNA-EXTERNA (MIE)





X. MATRIZ FODA CRUZADA (MFODA)

La matriz de Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) es una de las más conocidas y empleadas en el análisis situacional de una organización que permite generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz. De la MEFE se obtienen las Oportunidades y Amenazas; mientras que MEFI se obtienen las Fortalezas y Debilidades

Estos cuadrantes son:

- 🔗 **Fortalezas y Oportunidades (FO):** Estrategias Ofensivas que suponen aprovechar tanto las fortalezas (internas) como las oportunidades (externas) para alcanzar nuestro objetivo.
- 🔗 **Debilidades y Oportunidades (DO):** Estrategias de Retroalimentación que pretenden superar las debilidades (internas) aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno.
- 🔗 **Fortalezas y Amenazas (FA):** Estrategias Defensivas que utilizan las fortalezas (internas) del centro para minimizar o contrarrestar las amenazas (externas).
- 🔗 **Debilidades y Amenazas (DA):** Estrategias de Supervivencia que ante las debilidades (internas) y amenazas (externas) a las que se enfrenta el centro, es necesario optar por un cambio para superar ambas situaciones.

Figura N° 4: CUADRANTES DE LA MFODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO EN QUÉ MEDIDA ESTA FORTALEZA NOS PERMITE APROVECHAR AL MAXIMO LA OPORTUNIDAD QUE SE NOS PRESENTA	FA EN QUÉ MEDIDA ESTA FORTALEZA NOS PERMITE DEFENDERNOS FRENTE A DICHA AMENAZA
DEBILIDADES	DO EN QUE MEDIDA ESTA DEBILIDAD NO NOS PERMITE APROVECHAR DICHA OPORTUNIDAD	DA EN QUE MEDIDA ESTA DEBILIDAD NO NOS PERMITE ENFRENTAR DICHA AMENAZA



TABLA N°10: MATRIZ FODA CRUZADA (MFODA)

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		FO		FA	
FORTALEZAS	1.-	Difundir -agresivamente- los éxitos obtenidos a nivel internacional (F1 con O1, O2, O3, O5, O7)	1.-	Diversificar la cartera de clientes a nivel internacional con publicidad intensiva para generar liquidez (F1 con A1)	
	2.-	Atraer la inversión privada internacional para los servicios de animación digital (F2 con O1, O2, O3, O5, O7)	2.-	Consolidar la imagen del Perú como sector animación digital de calidad (F1, F2 con A2)	
	3.-	Participar en compras del Estado (F3 con O4, O8)	3.-	Establecer convenios con instituciones educativas - Universidades Corporativas. (F2, F3, F4, F6 con A3)	
	4.-	Crear tiendas itinerantes o tiendas móviles -en diversos países- para potenciar y desarrollar mercados (F4 con O3, O5, O7)	4.-	Compartir experiencias y generar economías de escala para reducir costos (F6 con A4)	
	5.-	Atraer inversión privada nacional para mejorar las condiciones de financiamiento del sector (F5, F6, F7 con O4, O8)	5.-	Atraer financiamiento estatal y privado (F1, F4 con A5)	

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		DO	DA
DEBILIDADES	1.-	Implementar un plan estratégico alineado a los planes estatales (D2 con O1, O2, O3, O5, O7, O8)	1.- Crear un gremio de empresas para lograr poder de negociación a nivel local e internacional (D1 con A1, A2, A5)
	2.-	Implementar un plan intensivo de educación sobre gestión administrativa y financiera (D1 con O1, O8)	2.- Establecer indicadores de gestión comercial y financiera de corto, mediano y largo plazo (D2, D3 con A1, A2, A4)
	3.-	Establecer una política de horarios para atender mayores demandas del mercado internacional (D4 con O6)	3.- Disminuir la cantidad de empresas creadas con las mejores condiciones laborales (D4 con A4)
	4.-	Impulsar las fuentes de financiamiento estatal (D5 con O4)	4.- Solicitar más apoyo estatal como políticas de financiamiento al sector (D5 con A1, A3, A5)
	5.-	Reducir la rotación de personal con incremento de proyectos a nivel nacional e internacional (D4 con O7)	5.- Establecer políticas corporativas como gremio para afrontar la competencia mundial (D1, D2, D3, D5 con A2, A3, A5)



XI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

Después de haber realizado el análisis de los factores externos a través de la Matriz EFE (MEFE), de analizar los factores internos a través de la Matriz EFI (MEFI), realizar el FODA Estratégico (MFODA) y elaborar la Matriz Interna-Externa (MIE) hemos demostrado que el sector de Animación Digital debe desarrollar estrategias Intensivas e Integrativas.

Estando alienado a la Visión y Misión del PENX, procedemos a elaborar los Objetivos Estratégicos de Corto Plazo (hasta 1 año) y de Largo Plazo (hasta 5 años).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CORTO PLAZO (AL 2018): OECP

- OECP-1:** Organizar a las empresas de animación en su proceso hacia la internacionalización
- OECP-2:** Crear y posicionar la marca Perú en servicios de animación a través de la difusión agresiva de los éxitos obtenidos a nivel internacional.
- OECP-3:** Desarrollar un portafolios o Reel internacional con las principales producciones y servicios nacionales.
- OECP-4:** Impulsar la tercerización de servicios a nivel Sudamericano debido a nuestra alta competitividad en costos y experiencia en producción de largometrajes.
- OECP-5:** Lograr la integración comercial para trabajar en un mercado internacional de contenido originales (lo que Buitrago llama MICO).
- OECP-6:** Formar una comunidad creativa internacional en el Perú, como LatAm Cinema, capaz de desarrollar y comercializar producción original y servicios de animación digital.
- OECP-7:** Consolidar y formalizar el gremio nacional de empresas de servicios de animación digital.
- OECP-8:** Diseñar e implementar mecanismos de colaboración artística, técnica y comercial²².

²² Latam Cinema. (2016). Perú Service Summit. Recuperado de <https://www.latamcinema.com/el-cluster-de-animacion-peruana-lanza-la-marca-peru-animation-para-fortalecer-su-internacionalizacion/>





- OECP-9:** Crear un sistema de indicadores como Cuentas Satélite²³ para estudiar el sector cultural y tomar mejores decisiones.
- OECP-10:** Crear tiendas itinerantes o tiendas móviles en los principales países como EE.UU. (NY, LA), Canadá, Alemania, Reino Unido, Francia, Japón, Corea, China, México, Brasil, Colombia para aprender, potenciar y desarrollar mercados.
- OECP-11:** Implementar un plan intensivo de educación sobre gestión administrativa y financiera.
- OECP-12:** Lograr financiamiento del Estado para establecer intercambios internacionales con los más destacados estudiantes, de Institutos y Universidades, del sector de animaciones.
- OECP-13:** Lograr el perfeccionamiento de las habilidades técnicas de los estudiantes al aplicar el concepto de Universidad Corporativa estableciendo sólido vínculos entre las empresas del sector de animación, las instituciones educativas y el Estado.
- OECP-14:** Lograr que se apruebe el Anteproyecto de la Ley de la Cinematografía y el Audiovisual.
- OECP-15:** Actualizar los estudios de mercado que demuestran la potencialidad y contribución al desarrollo económico y comercial por parte del sector de animación digital.
- OECP-16:** Participar en compras al Estado a través de la oferta de servicios publicitarios.
- OECP-17:** Lograr becas con PRONABEC para estudios de Postgrado en importantes industrias creativas a nivel mundial.
- OECP-18:** Formar un equipo de trabajo especializado en administración, finanzas y comercio internacional para implementar las estrategias.
- OECP-19:** Dar visibilidad a las industrias creativas y a sus procesos de producción y distribución, así como a su capacidad de generación de empleo e ingresos a nivel local e internacional.
- OECP-20:** Lograr mayor financiamiento y cofinanciamiento, por parte del Estado peruano para el desarrollo y producción de producciones originales, proyectos de innovación e investigación, así como también para difusión y búsqueda de nuevos mercados del sector de animación.

²³ Buitrago, F. (2014). *BID: Siente pasos para potenciar las industrias culturales*. Creador del libro "Economía Naranja". Banco Interamericano de Desarrollo – BID. El Comercio. Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bid-siete-pasos-potenciar-industrias-culturales-172175>



OELP-21: Crear un Laboratorio Internacional de Proyectos de Animación como el “Bridging the Gap”²⁴ al 2019

OELP-22: Organizar misiones del sector de animación a los principales mercados y ferias internacionales de animación. (MIFA, KIDSCREEN, MIPCOM, CHILEMONOS, VENTANA SUR)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LARGO PLAZO (2019 AL 2022): OELP

OELP-1: Lograr la certificación de calidad y buenas prácticas de gestión para empresas de exportación de servicios de animación digital al 2019.

OELP-2: Crear un aplicativo (APP – Alianza con Magma Interactive o similar ²⁵) que permita generar alternativas para difundir la animación digital y lograr la experiencia llamada Transmedia²⁶ al 2020.

OELP-3: Incrementar las coproducciones como factor de éxito de los países líderes, que se logrará con el apoyo del Estado al 2020.

OELP-4: Ser percibidos como un gremio que les permita reconocimiento en el mercado y en lo social, un posicionamiento y un empoderamiento como sector económicamente importante que aporta al PBI al 2021.

OELP-5: Incrementar las licencias de explotación para elaboración de merchandising siendo una gran fuente de financiamiento al 2021.

OELP-6: Atraer mayor inversión privada nacional y extranjera al sector de animación al 2022.

OELP-7: Implementar el Modelo Pixar basado en el uso intensivo de tecnología 3D al 2022

OELP-8: Profesionalizar la industria de animación digital al 2022.

OELP-9: Impulsar el desarrollo de nuevas propiedades intelectuales (IPs) originales al 2022.

²⁴ BTG. (2017). Bridging The Gap es un taller intensivo en el que jóvenes profesionales y estudiantes con talento tienen la oportunidad de conocer y crear sinergias con profesionales influyentes y responsables en el trabajo de toma de decisiones en el ámbito de la animación. Recuperado de <http://bthegap.com/es/que-es/>

²⁶ Las empresas deben buscar alternativas para atraer a los usuarios y contar historias de una forma más original. Contar con un buen storytelling es clave, pero también lo es incitar a la audiencia a que participe en la creación de nuestra propia historia. Recuperado de <http://www.iebschool.com/blog/que-es-la-narrativa-transmedia-innovacion/>





OELP-10: Incrementar el uso de la animación como soporte para la educación mediante productos y aplicaciones interactivas (Edutainment²⁷) AL 2022.

OELP-11: Lograr que la Economía Naranja pase de 2.7% al 5% de aporte al PBI en el Perú, al 2022.

OELP-12: Formar parte importante de la nueva revolución digital (CEPAL²⁸) al 2022.

OECP-13: Desarrollar y promover negocios complementarios a la animación digital como son Diseño Gráfico, Ilustración, Composición Musical, Postproducción, Videojuegos, etc.

²⁷ El Edutainment viene aplicándose desde hace más de 50 años, pero ahora, con la llegada de la era digital, se está reinventando y se introducen nuevas posibilidades para aprender a la vez que entretenerse. El Edutainment, o entretenimiento educativo, surge de la combinación de las palabras inglesas education y entertainment. Este término se refiere a todo aquel contenido educativo combinado con elementos lúdicos para entretener. Recuperado de <http://www.iebschool.com/blog/edutainment-educacion-juego-innovacion/>

²⁸ CEPAL (2016). *La nueva revolución digital: De la Internet del consumo a la Internet de la producción*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/S1600780_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y





XII. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Consiste en convertir los planes estratégicos en acciones específicas para obtener resultados y medir su impacto.

Como señala Cam et. al. (2012) (citando a D 'Alessio, 2008):

Se debe considerar que un planeamiento exitoso no garantiza una implementación exitosa, además que muchos planes bien desarrollados no llegan a concretarse, porque, en esta etapa, hay que tomar decisiones cruciales (...)

Un proceso de aplicación estratégica demanda dos insumos esenciales: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección y (b) una cultura organizacional que soporte la estrategia.

La implementación será desarrollada juntamente con la Gerencia de la empresa en una etapa posterior.





XIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aronnax. Recuperado de <http://www.aronnax.pe/news>

Bernedo R., P y Villanueva C., Julio. (2013). Plan Estratégico empresarial de Natura: 2006-2010. Universidad del Pacífico - UP. Escuela de Postgrado. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/269/Pedro_Tesis_maestria_2013.pdf?sequence=1

BID. (2017). El BID lanza el e-book “Economía Naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe”. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2017-07-13/economia-naranja-innovaciones-de-lac,11841.html>

Bobadilla D., Percy. (2015). *Planeamiento Estratégico para el Sector Público*. Lima, Perú: Escuela de Gobierno y Políticas Públicas. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP.

Buitrago, F. (2014). BID: Siente pasos para potenciar las industrias culturales. Creador del libro “Economía Naranja”. Banco Interamericano de Desarrollo – BID. El Comercio. Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bid-siete-pasos-potenciar-industrias-culturales-172175>

Bridging The Gap - BTG. (2017). *Animation Lab*. Recuperado de <http://bthegap.com/es/ques/>

Cam S., M; Di Tolla M., R; Fernández R., P. y Palomino H., Liz. (2012). Planeamiento Estratégico del Distrito de Surquillo. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Escuela de Posgrado. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4545>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). Diagnóstico y Plan de Acción para la Industria de Animación Digital y Videojuegos de Bogotá. Recuperado de <https://colombiadigital.net/images/stories/animatic/estudio/Estudio-Sector-Animaci%F3n-Digital-y-Videojuegos-Bogot%E1.pdf>





CEPAL (2016). La nueva revolución digital: De la Internet del consumo a la Internet de la producción. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/S1600780_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo – UNCTAD

Consejo Nacional de Competitividad (CNC). (2015). Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Institucional/PPT-Avance-Agenda-Competitividad-A_Diciembre_2015.pdf

Diagnóstico para el Subsector de Animación Digital en el Perú.

Foro Económico Mundial. (2016). The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Latam Cinema. (2016). Perú Service Summit. Recuperado de <https://www.latamcinema.com/el-cluster-de-animacion-peruana-lanza-la-marca-peru-animation-para-fortalecer-su-internacionalizacion/>

Magma Interactive: Estudio digital enfocado en el diseño, construcción y promoción de sitios de e-commerce de alto desempeño. Recuperado de <http://www.magmainteractive.com>

MINCETUR. (2016). Reglamento Operativo del PAI. Programa de Apoyo a la Internacionalización. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de <http://pai.org.pe/es/nosotros/que-es-el-pai/>

Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2016). Panorama laboral 2016 América Latina y el Caribe. Recuperado de http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_537803.pdf

Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) al 2025. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2025/>



Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior -SIICEX. (2016). Recuperado <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Per%C3%BA%20summit%2023nov%20vf.compressed.pdf>

Universidad del Pacífico – UP. (2017). Impacto Económico del Sector Cinematográfico y Audiovisual y Análisis Costo-Beneficio de la Implementación del Anteproyecto de la Ley de la Cinematografía y el Audiovisual. Escuela de Gestión Pública – UP. Recuperado de <http://dafo.cultura.pe/wp-content/uploads/2017/09/Estudio-UP-Ley-de-Cine-VF.pdf>



Innóvate Perú

Con la colaboración de

